

# المسوق التجارية

## سياسة الإقراض والصناعات الصغيرة

المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات  
من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية  
مدخل مقترح لتقييم الأداء المتوازن  
إدارات المراجعة الداخلية بمنشآت  
الأعمال في ظل إطار حوكمة الشركات

((رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة الجزء (٧))

### قراءات

المشروعات في البيئة المعاصرة  
أربعون عاماً في خدمة الاقتصاد القومي

رأس المال  
المصدر والسدس  
٢٩٧ مليون دولار أمريكي



رأس المال  
المرخن به  
٥٠٠ مليون دولار أمريكي

## بنك فيصل الإسلامي المصري

شركة مساهمة مصرية

### مؤشرات نتائج البنك في نهاية النصف الأول من العام المالي ٢٠٠٩ م

البيان	٢٠٠٩/٦/٣٠ م	٢٠٠٨/٦/٣٠ م	معدل النمو
• حجم الأعمال	٢٦٢٨٧ مليون جم	٢٢٢٢٨ مليون جم	١٣,١٢ %
• إجمالي الأصول	٢٦٠٣٧	٢٢٢٨٩	١٣,٢٦
• الحسابات الجارية والأوعية الادخارية	٢٣٩٦٠	٢١١٢٩	١٣,٤٠
• إجمالي أرصدة التوظيف والاستثمار	٢٥٣١٣	٢١٩٧٧	١٥,١٨
• الأصول السائلة	١٧٩٣	١٦١٩	١٠,٧٥
• حقوق الملكية (رأس المال والاحتياطيات والأرباح الرجوة)	١٤١٧	٦٤٦	١١٩,٣٥
• المخصصات	١٨١٧	١٦٤٠	١٠,٧٩
• عدد الحسابات الذي يديره البنك لصالح عملائه	٨٧٩٤٢٩	٨١٤٢٧٣	٨,٠٠

### فروع البنك

فرع الجيزة : (١٤٩) شارع التحرير - ميدان الجلاء - الدقي .

فرع القاهرة : ( ٣ ) شارع يوليو - القاهرة .

الأزهر - غمرة - مصر الجديدة - الدقي - أسيوط - سوهاج - الإسكندرية - دمنهور  
طنطا - بنها - المنصورة - المحلة الكبرى - السويس - الزقازيق  
مدينة دمياط الجديدة - مدينة نصر - السيدة زينب - زيزينيا (القاهرة الجديدة)  
أسوان - السادس من أكتوبر - مصطفى كامل بالإسكندرية

## هيئة المحكمين

### المحاسبة والضرائب:

- د. عبد المنعم محمود
- د. منير محمود سالم
- د. شوقي خياط
- د. عبد المنعم عوض الله
- د. محسن النافى
- د. أحمد حجاج
- د. أحمد الحباري
- د. منصور حامد

### إدارة الأعمال:

- د. محمد سعيد الفتح
- د. حسن محمد خير الدين
- د. شوقي حسين عبد الله
- د. محمود صادق باززع
- د. علي محمد عبد الوهاب
- د. عبد المنعم حيالي جنيدي
- د. عبد الحميد بهجت
- د. محمد محمد إبراهيم
- د. فتحي على محرم
- د. السيد عبده ناجي
- د. محمد عثمان
- د. أحمد فهمي جلال
- د. فريد زين الدين
- د. ثابته إدريس
- د. عبد العزيز مخيمر

### الاقتصاد والإحصاء والتأمين:

- د. أحمد الغندور
- د. عبد اللطيف أبو العلا
- د. حسنية زهران
- د. سمير طوير
- د. صقر أحمد صقر
- د. ثناء فهمي
- د. عادل عبد الحميد عز
- د. العشري حسين درويش
- د. رضا العبدل
- د. نادية مكاي
- د. المعتز بالله جبر
- د. محمد الزهار

## في هذا العدد

م	الموضوع	صفحة
(١)	كلمة التحرير...	
	سياسة الإقراض والصناعات الصغيرة	
	بقلم رئيس التحرير	٢
(٢)	المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية	٤
	الباحث: مصطفى حسن بسيوني السعدني	
(٣)	(رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة) الجزء (٢)	٣٦
	مقدم من الباحث: عاطف محمود أحمد هليل	
	قراءات	
(٤)	المشروعات في البيئة المعاصرة	د / محمد السباز ٤٤
(٥)	ماذا نعرف عن التأمين	معانيب، جمال الدين زكي ٤٦

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمي المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل في تخصصه

### تعن النسخة

#### جمهورية مصر العربية جنيهاً

ليبيا ٥٠٠ درهم	سوريا ٥٠٠ ل.س
السودان ٤٠ جنيهاً	لبنان ٢٥٠٠ ليرة
الجزائر ٥ دينار	العراق ١٠٠٠٠ قس
الكويت ٨٠٠ قس	الأردن ١ دينار
دول الخليج ١٠ دراهم	السعودية ١٠ ريالات

### الاشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية .
- الاشتراكات السنوية خارج جمهورية مصر العربية سعر النسخة + مصاريف البريد .
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريديّة باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه .
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة .

# سياسة الإقراض والصناعات الصغيرة

بقلم محاسب / أحمد عاطف عبد الرحمن

رئيس مجلس الإدارة



عليها ثلاث وزارات رغم أن الاحتياطيات في البنوك قد غطت وشملت كل تراكمات الفوائد والتي كانت حائلاً بين حدوث أى تسويه وأدت إلى ارتباك المصانع لسنوات طويلة بين إجراءات قضائية وبين جدول غير معقولة يتبعها إعادة التسوية وإعادة الجدولة وهكذا تعرضت الصناعة والسياحة وغيرها من المؤسسات الاقتصادية التي تعرضت للتعثر وصاحبها سلبيات العمل بالبنوك الكل كان يدور في دائرة مفرغة لا نهاية لها وذلك لغيبه القرار أو القدرة على اتخاذ القرار وبتر المشاكل بدلاً من ضياع الوقت في حلول مكلفة وغير اقتصادية ولا طائل من ورائها.

ناهيك عن الأثر السلبي لبيانات المركز المجمع لدى البنك المركزي فمن تعثر يظل

أول لها ولا آخر وما تكاد المنشأة أن تنتهي من إعدادها ومن تجهيز ملفها الائتماني حتى تواجه بالتردد واليد المرتعشة في اتخاذ القرار في كثير من البنوك .

ومما يدل على بقاء الحال على ما هو عليه قبل الأزمة العالمية ونحن مازلنا نمانى من الأزمة الإقليمية في جنوب شرق آسيا عام ١٩٩٧ ، إن العاملين في الجهاز المصرفي في حاجة إلى ثقافة التعامل مع الأزمات في ظل إطار عام واضح ومرن صادر من البنك المركزي في ظل خطة لتطوير أداء البنوك كما أدار بقدرة واقتدار زيادة رأس المال مما نتج عنه زيادة الثقة في البنوك.

إن الشركات المتعثرة في الأزمة السابقة التي توالى

ما زالت سياسة الإقراض في البنوك تعاني من الشلل والتردد وشققدان دورها في الحياة العامة وفي ظل التعامل مع الأزمة الاقتصادية العالمية وما تتطلبه من الإقراض والتشغيل وتحريك السوق والهروب من الانكماش حتى لا نقع في هاوية الركود وهذا يتطلب حراك سريع وتشجيع من قسبل الدولة والبنك المركزي.

الاقتصاد لا يقوم على الكبار الذين ليسوا في حاجة إلى ضمانات بل لديهم الكثير منها ما جاء عن طريق مشروع أو غير مشروع وكثرة الطلبات من قبل البنوك مع الصغار فقط الهم الكبير ما تعانيه الصناعات الصغيرة من كثرة طلبات البنوك من ضمانات وغيرها من الأوراق التي لا

محجوراً عليه إلى أن يشاء الله رغم أن كثيرًا من الشركات المتعثرة استمرت في الإنتاج والحفاظ على العمالة وعادت الروح إليها إلا أنها محزومة من التوسع والتطوير أمام حاجز البيان المجمع .

إن الوضع المصرفي الحالي وهو يتجه للمشروعات العامة وتمويل البنية التحتية ومشروعات النقل والمواصلات والهروب من المنشآت والصناعات الصغيرة والتي هي أساس التنمية وأحد العوامل الهامة للتقليل من مخاطر البطالة التي نعاني منها منذ سنوات طويلة ولكن أين متخذو القرار ؟؟ وما هي سياسة الدولة وخطتها في تشجيع الصناعات الصغيرة وهي تعاني من مشاكل تمويلية لا دخل لها حسب قدراتهم المحدودة بجانب روتين وقساد إداري في كل مكان .

نشاط البنوك إن كان قاصراً على الكبار ومشروعات الدولة وآذون الخزانة مما أدى إلى ضياع المنشآت الصغيرة وسط هذا

الزحام من تضارب المصالح والأهداف لقد ثبت اقتصادياً أن من عوامل نجاح كثير من الدول اقتصادياً يعتمد في الأساس على الصناعات الصغيرة والتي تمثل ٨٠٪ من حجم الإنتاج والتي تساهم بالقدر الكبير في مسيرة النهضة الصناعية في أي مكان وزمان .

ونحن لم نعي وندرس ما يحدث في العالم الواسع من الشرق في اليابان إلى البرازيل في الغرب وفي كل مكان هنا وهناك من الدول التي لم تتأثر بالأزمة العالمية المالية بالقدر الكبير ولم يحدث لديها مجاعة ، والآن نرى الهند ذات المليار و ٣٠٠ مليون نسمة عماد اقتصادها الصناعات الصغيرة وتخطو بخطوات في تزاخم مع الصين والنمو الاقتصادي في صراع من أجل البقاء والتقدم والسيطرة على جانب كبير من اقتصاد العالم .

إن الجهاز المصرفي مازال يعيش بثقافة الماضي وما كاد يخرج من أزمة الماضي حتى لحقته أزمة الحاضر فالمشاكل

واحدة وإن كان بدأ يتعامل مع الأزمة الحالية بشكل متحضر نوعاً ما بعيداً عن أقسام البوليس والمطاردة وهروب رجال الأعمال والصناعة إلى الخارج هرباً من السجن صورة شهوت اقتصادنا وكان لها تأثير خطير وساعدت على جنوح الاستثمار بعيداً إلى دول أخرى في المنطقة وضعت من التيسيرات والتسهيلات مالا يتصوره أحد مثل دبي وغيرها من الدول العربية والتي تطورت بشكل سريع حتى غزت منتجاتها الصناعية الأسواق المصرية والتي كانت بالأمس هي ذاتها صادراتنا إليها - هذا يؤكد الخلل في منظومتنا الاقتصادية وفي سياسة السوق المفتوح للاستيراد بدون ضوابط حتى اتجه كثير من الصناع للتحويل للاستيراد والتجارة فهي أسهل وأسرع من الصناعة في تحقيق الأرباح العادية وغير العادية وخاصة إذا كان التعامل مع الصين وما حولها .

# المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية

الباحث : مصطفى حسن بسيوني السعدنى

مستشار التدريب والتطوير بمجموعة سبراميك القرائنة

محاسب، قانوني عربي - عضو مجلس إدارة المنظمة الأفريقية للخبراء - زميل جمعية الضرائب المصرية

عضو للمنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين AFCPA

عضو جمعية المحاسبة الأمريكية AAA - عضو جمعية الضرائب الدولية IFA - عضو جمعية رجال الأعمال العربية

## المقدمة :

يشهد العالم فى الوقت الحاضر العديد من التحولات وخصوصا بعد ظهور النظام العالمى الجديد والعولمة وتأثير ذلك على العالم مما أوجد كثير من التحولات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التى تستهدف تحرير التجارة الدولية وإعطاء دور هام للقطاع الخاص فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالاعتماد على آليات السوق الحرة مع التسلح بالمعلومات والمعرفة والتكنولوجيا المتقدمة فى ظل ثورة المعلومات التى تستهدف بدورها جعل العالم قرية صغيرة تتلاشى خلالها الحدود والمسافات .

ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، منذ عام ١٩٩٧ ،

أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة فى المؤسسات والتشريعات التى تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، وقد كانت المشاكل العديدة التى برزت إلى المقدمة فى أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل فى نفس الوقت الذى حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك. كما أن الأحداث

الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلى ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات فى قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى فى الدول التى كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال".

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانونى الذى لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة . كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدى اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد

الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح .

وقد أدت الأزمة المالية بكثير منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة . ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد تقوم بعمله فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها اتباعها في عملها.

وعلى سبيل المثال، فإن حوكمة الشركات الجيدة، في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة . كما أن حوكمة الشركات الجيدة

تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو. وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائداً على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت . ويدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو المنشأة، وإحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي أن ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية .

إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون . وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم عن طريق

النظر في الهياكل الاقتصادية وهيكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملاً للمنطقة في الأسواق المالية .

### طبيعة المشكلة

لم يشغل مصطلح ما فكر وعقل وضمير خبراء تقييم الشركات وكذلك محترفي التعامل في الأسواق المالية، وخبراء إدارة وتدوير الأوراق المالية ، مثلما حدث مع مصطلح (الحوكمة)- Gov- ernance أو حوكمة الشركات ، Corporate Governance ، وهو مصطلح أوجد ذاته وفرض نفسه قسراً وطواعية وحيث أوجدته ظروف غير مستقرة واضطرابات قلق ، وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال العالمية والمحلية، وألقت عليها بظلال من الشكوك حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه الشركات ، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار، أو التمويل

على المعلومات المنشورة بصفة عامة، وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات ، حيث أصبح الجميع في شك وقلق وحيرة ، بعد ان ثبت أن هناك تلاعبا وغشا وتديسا وخداعا، وأن القوائم المالية المنشورة لا تعبر عن واقع العديد من الشركات العالمية، وأن تقارير مراقبي حسابات أكبر بيوت المحاسبة والمراجعة العالمية غير دقيقة، بل إنها بعيدة عن واقع هذه الشركات، وثارَت معها مخاوف وتصاعدت معالم أخطار وعلامات إنذار وتحذير وخطر .

وفي ظل بيئة تنافسية قاسية انزلت أقدام بعض المسؤولين في الشركات إلى الخطيئة والإظهار العمدي لواقع غير حقيقى عن أدائهم، لتخفى خسائرها وتدارى على أخطائها وتعيد تصوير حساباتها الختامية وميزانياتها بما لا يعبر عن الحقيقة ، واستخدما الحيل والألاعيب ومعالجة شكاية إظهار أرباح وهمية يساعدها

فى ذلك مراقبو الحسابات الخارجيون سواء نتيجة لإهمال أو القصور أو التواطؤ، وبعض المراجعين الداخليين فى أجهزة المتابعة والإشراف داخل هذه الشركات ، والذين لا يظهرون أوجه الضعف والقصور القائمة بل يسمحون فقط بتصويرها على إنها أوجه قوة وكمال ضارين بعرض الحائط كافة القيم والمبادئ ، ومما أدى الى انهيار هذه الشركات ، والتي قامت الإدارة فيها بتصرفات غير سليمة أدت الى نتائج أعمال غير سليمة كشفت عنها هذه الفضائح التى لم تستطع مكاتب محلى البيانات كشفها مبكرا ، وكان لاندلاع هذه الفضائح آثار مدمرة ونتائج مدمرة أدت إلى إظهار أهمية الحاجة للحوكمة . . . . . وتعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الحسنة واللازمة لجسم العمل المستقر، وتكامله، ونزاهة الإدارة فيه، وكذلك للمساهمين، والالتزام بالثقة والصدق

ولضمان تحقيق الشركات أهدافها ، وبشكل قانونى واقتصادى سليم ، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم shareholders للاضطلاع بمسئولياتهم ، وممارسة دورهم فى الرقابة والإشراف على أداء الشركات، وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فى هذه الشركات ، وبما يؤدى إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة . . . كما ان المراجعة الداخلية هى وظيفة تصويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل الشركات لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بفرض مساعدة المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئوليتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقويم والتوصيات والمشورة والمعلومات التى تتعلق بالرقابة على الأنشطة للسلطة التى يتم فحصها، والتعامل مع النتائج الداخلية للعمليات والشركات، فى



تحقيق أهدافها وحماية أصولها، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات .

وهنا يبرز تساؤل هل يمكن للرقابة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات أن تخلق مناخاً مناسباً يساعد المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئوليتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وكذلك تساعد الإدارة بهذه الشركات فى تحقيق أهدافها وحماية أصولها، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات . وتجنباً للمشاكل والانهيارات التى أشرنا إليها سابقاً . هذا ما سنحاول الإجابة عليه فى هذا البحث .

### موضوعات البحث

يتناول هذا البحث المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة

خدمات المراجعة الداخلية الموضوعات التالية :

الفصل الأول : مفهوم الحوكمة .

الفصل الثانى : معايير حوكمة الشركات .

الفصل الثالث : مبادئ حوكمة الشركات التى أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية

الفصل الرابع : المعايير المهنية للمراجعة الداخلية

الفصل الخامس : طبيعة خدمات المراجعة الداخلية .

الفصل السادس : خلاصة البحث

### الفصل الأول

#### مفهوم حوكمة الشركات

دفعت ضغوط المولمة Globalization كما دفعت الحوادث الأخيرة للفضائح المالية التى أصابت الكثير من الشركات العالمية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة ، وأصبحت تعهد كل أحد من أحداث فى المالية

الاستراتيجية إلى الضلوك والاعتماد على خبرتهم وعلمة من الخبرة وبالحد الأقصى لا تلتزم من الأغراض

والمبادئ المهنية التى بدونها يصعب إن لم يكن مستحيلاً ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصادقية فى البيانات والمعلومات، والتى يحتاج إليها عالم المال والاستثمار ، فى ظل عولة اجتياحية بالغة الاتساع، وفى ظل تدويل نشط لأسواق المال والمصارف والبنوك وأسواق التمويل النشطة وفى ظل تزايد أحجام المشروعات، وإجراء عمليات دمج هائلة قصريه وطوعيه ، وفى ظل تصاعد احتياجات المجتمع ككل إلى ضبط ممارسات الأطراف الرئيسية فى مجتمع الأعمال حيث تضبط الحوكمة وتنظم كلا من :-

١ - ممارسات مديرى الشركات التنفيذيين بصفة عامة ، وممارسات مجلس إدارة الشركة بصفة خاصة. وما يقومون به من أعمال وما يوجهون إليه من أنشطة. ومن خلال هذه الصلة بهم، القوت بشفافية ونزاهة فى تصرفاتهم، وما قد يلعبون من أدوارهم،

ومن معلوماتهم الداخلية، في تحقيق مكاسب خاصة سواء لهم أو لذويهم، وعلى حساب المستثمرين الآخرين.

٢ - ممارسات مراجعى الحسابات الخارجيين المستقلين في الشركات، وكذلك العاملين في المراجعة الداخلية والعاملين في أقسام المحاسبة فيها. وما قد يقومون به من عمليات إخفاء للحقائق وتزييف للبيانات، أو إظهار المواقف المالية على غير حقيقتها، وما قد تمارسه عليهم ضغوط مجالس الإدارة والسلطة التنفيذية في الشركات التي يعملون بها، أو التي تتم على مراجعى الحسابات ومكاتب التدقيق الخارجية.

٣ - ممارسات المستثمرين في الشركات. وما قد يدفعون به إلى إيجاد معلومات غير صحيحة، أو التجهيل بها، لتحقيق مكاسب خاصة بالاستفادة من معلومات لا تتوافر للجميع، ويتم من خلال هذه المعلومات (صنع أوضاع) أو (بناء مراكز) أو

(تحقيق انطباعات، وتوليد مفاهيم) غير حقيقية عن أوضاع عمليات الاستثمار التي تقوم بها بعض الشركات.

وقد ساعدت مجريات الحوادث واشتداد الأزمات المالية على إيجاد ثغرات وصنع أوضاع متناقضة، أفرزت مخاوف لدى الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة، ومن ثم ازدادت الحاجة إلى صدق البيانات والمعلومات وإلى بساطتها ووضوحها في عرض الحقائق.

ولقد دفعت هذه الأحداث إلى قيام العديد من الدول بتطبيق مبادئ محاسبية متطورة، وفرض إجراءات وترتيبات وقواعد جديدة، ومنع سلطة الإدارة الحكومية، وجهات الإشراف سلطات ذات نفوذ قوى من أجل:

١ - فرض معايير الشفافية الواجبة والإفصاح **Transparency & Disclosure** على كافة الشركات والمؤسسات التي تعلن

حساباتها وميزانياتها على الجمهور، وأن يستلزم ذلك، وبالتطبيق الواجب السليم لكل من:

التطبيق السليم للقوانين واللوائح، والتي تضع وتحدد خصائص ومواصفات القوائم المالية، والتقارير، والتي تضمن الإفصاح الكامل عن كل الحقائق، والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على متانة وسلامة المركز المالى وعلى صحة وسلامة الموجودات وعناصر الالتزامات والخصوم، وحقيقة الإيرادات والمصروفات، وبنود الإنفاق والتكاليف والأرباح.

الحد من أساليب الاحتيال، والخداع، والفسح، ومعالجة تضارب المصالح، وتقديم البيانات الكافية، خاصة عن الأنشطة خارج الميزانية:

البساطة والإيضاح الكامل من خلال تقديم كافة البيانات والمعلومات في صورة سهلة مبسطة، وتفصيلية واضحة، تمكن كل من المتخصصين وكذلك غير المتخصصين من

فهمها، خاصة من جانب المحللين الماليين والمساهمين، وغيرهم من أصحاب العلاقة والمصلحة .

٢ - تطبيق معايير جيدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك لتشكيل المجلس، وبما يؤدي إلى تحقيق كامل الشفافية . حيث يحتاج الأمر إلى تكوين فريق مهام يقوم بشكل دوري بتحديد ما يلي :-

المهارات والخصائص والقدرات والسمات الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة، وذلك قبل تشكيل المجلس الجديد .

التأهيل العلمي والخبرات، والمعارف التي يتعين توافرها في أعضاء مجلس الإدارة .

وتعمل الحوكمة الشركات على تحقيق مصداقية السوق ويشكل يساعده على زيادة الثقة فيها، ويحافظ على استقرار المعاملات ونزاهتها ، فضلا عن معالجة أوجه القصور فيها وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو

التالى :

١ - تعريف حوكمة الشركات .

٢ - أهمية حوكمة الشركات .

٣ - طبيعة نظام الحوكمة .

أولا ، تعريف حوكمة الشركات ، تعرف الحوكمة بأنها حالة ، وعملية ، واتجاه ، وقرار ، كما أنها فى الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك ، وهى عامل ضعة وحيوية ، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل ، نظام يحكم الحركة ، ويضبط الاتجاه ، ويحمى سلامة التصرفات ، ونزاهة السلوكيات داخل الشركات ، ويصنع من أجلها سياق أمان ، وحاجز حماية فعال .

حيث تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها ، وسواء داخل الشركات والأجهزة الحكومية أو غير الحكومية ، فهى تتخذ من الأخلاق الحميدة أدواتها ومحورها ، وفى الضمير الذاتى عدتها وبنيتها ، ومن الوعى الإدراكى بالقيم والمثل

نظامها ، وهى عنصر لازم ومتلازم فى كافة الأعمال .

وتتم عملية الحوكمة من خلال مجموعة من النظم القانونية، والمحاسبية، والمالية، والاقتصادية، والترتيبات، والتوجيهات، والتعليمات التى تصدرها جهة الإدارة لتوجه وتحكم أداء العمل فى كافه المنظمات، وبما يؤدي إلى حسن القيام بالأعمال ، والوفاء بالتعهدات والواجبات، واستيفاء الحقوق، وأداء الالتزامات بصورة صحيحة وبشكل سليم ، ومن خلال التزام مهنى وأبى وقانونى ومرجعى ، يلتزم به الجميع . شاملا ذلك مجلس الإدارة ومديرى العموم التنفيذيين وكذلك الماملين فى نظام المحاسبة والمراجعة والرقابة والمراجعة الداخلية .

وعلى هذا فإن التعريف السابق يتضمن العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة هى : فعلى الحكمة، وما تقتضيه الحكمة من تقرير النصح والإرشاد والتوجيه،

وماتقتضية الحكمة من القدوة والاقتداء ، وماتقتضية الحكمة من الرشد والرشادة العقلانية، وحسن الحكم على الأشياء.

كما تعنى أيضا الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التى تحكم وتتحكم فى السلوك، وتضع الموازين والمقاييس، ويتم الميزان والقياس وفق مؤشرات عامة، وعادلة ، ومنصفة ومنضبطة .

كما تعنى الاحتكام إلى مرجعيات الحوكمة ، وإلى الأساس الأخلاقى والثقافى الخاص بها فى ضوء التجربة وفى نطاق الخبرة، وهى ماتم الحصول عليه من عظة وحكمة.

كما تعنى أيضا التحاكم أمامها طلبا لعدالتها وإنصافها، خاصة من ظلم السلطة الفاشمة وتلاعبها بمصالح الأفراد ، وقسادهما، وبالأخص عندما تنفرد السلطة بكل شئ.

كما تعنى أيضا استقلالية

سلطة الموافقة والإقرار ، ومنح التراخيص، ومنح شهادات الإبراء والبراءة ، وأجازه التصرفات، والحكم على نتائج الأعمال، كما تعنى أيضا سلطة التدخل للحد من الممارسات الخاطئة .

ومن ثم فإن الحوكمة هى (فن) ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة، وتنمية عوامل الأمان، بتفعيل توظيف الموارد، وزيادة وتنمية (القيمة المضافة) ، وفى الوقت ذاته تحقيق حكمة ورصانة السلوك والتصرفات الإدارية ، وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإدارى، والرعونة الإدارية.

**ثانياً : أهمية حوكمة الشركات:**  
تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات ، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها، وبشكل قانونى واقتصادى سليم ، خاصة ما يتصل بتفعيل دور

الجمعيات العمومية لحملة الأسهم Shareholders للاضطلاع بمسئوليتهم، وممارسة دورهم فى الرقابة والإشراف على أداء الشركات، وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فى هذه الشركات، وبما يؤدى إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة فى الشركات كما يتضح فى النقاط التالية :

- محاربة الفساد الداخلى.
- ضمان النزاهة والحيادة.
- تحقيق السلامة والصحة.
- تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف.
- تقليل الأخطاء والقصور.
- تحقيق شاعلية المحاسبة والمراجعة الداخلية.
- تحقيق شاعلية المراجعة الخارجية .
- فالحوكمة أساس جيد للاستقامة ، والصحة الأخلاقية، وتظهر أهميتها فيما يلى :
- محاربة الفساد الداخلى

**فى الشركات** ، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه، وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

- تحقيق وضمان النزاهة والحيادة والاستقامة لكافة العاملين فى الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أى أخطاء عمدية ، أو انحراف متمعد، أو غير متمعد، ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور، بل جعل كل شئ فى إتمامه العام صالحا.

محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التى يشكل وجودها تهديدا للمصالح، أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.

- **تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن**، بل استخدام النظام الحماى الوقائى الذى يمنع حدوث هذه الأخطاء ،

وبالتالى يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدث.

- **تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية**، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلى، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنجاز ، خاصة وأن العاملين فى مجال المحاسبة والمراجعة الداخلية أكثر معرفة وبينة فيما يحدث داخل الشركة.

- **تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعى الحسابات الخارجيين**، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأى ضغط من جانب مجلس إدارة الشركة، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

**ثالثا : طبيعة نظام الحوكمة** ، لكل نظام طبيعته الخاصة ، تلك الخصوصية التى تحدد شخصيته ، وتحدد مجال عمله ، وتحدد أبعاد نشاطه ، كما إنها تعمل فى الوقت ذاته

على تحديث ذاتها، فخصوصية النظام، تحولها إلى منظومة تفاعلية، قادرة على تجديد ذاتها، وعلى تصحيح ذاتها، وعلى اكتساب عناصر قوة جديدة.

ويعد نظام الحوكمة من الأنظمة الجيدة المرتبطة بالديمقراطية، ويتطابق سياسات الحرية الاقتصادية، ويتفعل آليات السوق، وتوازنات العرض والطلب، وفى الوقت ذاته فهى إطار حاكم ومتحكم فى عناصر الجذب الاستثمارى لأى دولة من الدول، ولأى اقتصاد من الاقتصاديات، ولأى شركة من الشركات .

ومن ثم فإن وجود الحوكمة يعد بديهية افتراضية، وعدم وجودها يعد كارثة مجتونة، فمن ذا الذى يشارك، أو يستثمر، أو حتى يتعامل مع عشوائية ارتجالية، أو مع انعدام مسئولية، أو مع فساد، أو مع تصرفات وسلوكيات خارج نطاق الالتزام، أو مع مجهول تجتاحه الشكوك والهواجس غير الطبيعية.

بينما تعمل الحوكمة على نشر ثقافة الالتزام ، وبقظة الضمير، ومتطلبات الاستقرار الاقتصادي ، كما أنها ترتبط كنظام بمماريات تحقيق القيمة المضافة ، بوضمانات النمو والتكوين الرأسمالي، وكذلك التراكم الرأسمالي ، وبما يؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج للموسسة أهمها اقتصاديات الحوكمة . فنظام الحوكمة له اقتصاديات ، وهي اقتصاديات متنوعة المجالات، حيث تشمل مجالاتها الأتى :

**اقتصاديات التشغيل الأمثل :-**  
وهي القائمة على القضاء على كافة أشكال الفاقد الاقتصادي فى المشروع، وعدم السماح بأى هدر أو ركد، أو عادم، أو غير مطابق للمواصفات، أو ضائع ، أو غير مستغل، وبما يرفع من اقتصاديات التكلفة، حيث تقل التكاليف بنسبة كبيرة، عندما تتواجد الحوكمة.

**٢- اقتصاديات الارتقاء الإنتاجى :-**

وهي تهتم برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الخاصة بالمشروع، حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس، وبما يعنيه ذلك من زيادة لموسسة فى الإنتاج، وبما يعنيه ذلك من امتلاك اقتصاديات أفضل. خاصة اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق، وما يحققه كل منها من تأثير فى الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة.

**٣- اقتصاديات العائد والمردود الاستثمارى :-**

وما يتعلق بربح رأس المال المستثمر فى المشروع، حيث يتحقق عن انخفاض التكاليف زيادة قدرة المشروع على تخفيض أسعار منتجاته ، أو تسعيرها بسعر مناسب . ومن ثم زيادة القدرة التسويقية لهذه المنتجات، فضلا عما يحققه المشروع من عائد ومردود.

ومن هنا تأتى الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانات، وتشغيل وتوظيف

الموارد، ويزيد من كفاءة استخدامها، وفى إطار سليم، يحقق تفاعل وتفعيل اقتصاديات السوق.

فالحوكمة كنظام له ثلاثة أجزاء، فالمنظومة تفاعلية استهدافية مكونة من ثلاثة أجزاء هى :-

**الجزء الأول : مدخلات النظام.**

**الجزء الثانى : نظام تشغيل الحوكمة.**

**الجزء الثالث : مخرجات نظام الحوكمة.**

**الجزء الأول : مدخلات النظام ،**

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب ، سواء كانت مطالب ومتطلبات تشريعية، أو إدارية ، أو اقتصادية، أو إعلامية مجتمعية .

**الجزء الثانى : نظام تشغيل الحوكمة :**  
ويقصد به الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق ، وجهات الرقابة، وكل كيان إدارى داخل الشركات أو

خاصة في الأسواق الاستثمارية المختلفة ، ومن خلال مجموعة معايير تعكس ، وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر على حوكمة الشركات ، وهي مجموعة معايير يوضحها لنا الشكل التالي :

#### معايير حوكمة الشركات

وجود بيان بالتشريعات  
مشاركة غير المديرين  
الفصل بين السلطات  
وجود لجان متخصصة

درجة الإفصاح عن المرتبات حيث يتضح لنا من هذا الشكل ان الحوكمة لها عدة معايير ، يتم استخدامها للحكم على مدى تواجد هذه الحوكمة ، ومدى تطبيق استخدامها ، وأهم هذه المعايير مايلي :-

١- مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة الشركات ... وهل من السهل

العدالة والمعاملة على قدم المساواة.

**الجانب الثالث . جانب حماية حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة.**

**الجانب الرابع . جانب تحقيق الإفصاح والشفافية.**

**الجانب الخامس . جانب تفعيل مسئوليات مجلس الإدارة.**

ومن خلال هذه الجوانب الخمسة تتجلى أدوار حوكمة الشركات . حيث إن التطبيق السليم لمبادئها يساعد على تحقيق معدلات من الأرباح مناسبة ، بما يساعد الشركات على تدعيم رأسمالها وزيادة الاحتياطات وتراكمها بشكل مستمر ، وهو ما سوف يؤدي إلى نمو الشركات وتوسعها وازدياد حجمها .

#### الفصل الثاني

##### معايير حوكمة الشركات

أكدت الدراسات الحديثة ان هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة ، وبصفة

خارجها ، مساهم في تنفيذ الحوكمة ، وفي تشجيع الالتزام بها ، وفي تطوير أحكامها ، والارتقاء بفاعليتها .

##### الجزء الثالث ، مخرجات نظام الحوكمة ،

الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف ، يسعى إليها الجميع ، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية والتنفيذية ، سواء للشركات ، أو المنظمات ، أو المؤسسات ، أو الجمعيات ، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح ، وتحقيق الشفافية ومسئولية مجلس الإدارة .

إن الحوكمة أداة تحسين ملحوظ في كل شئ ، خاصة فيما يتصل بالجوانب الرئيسية الخمسة التالية التي يمكن القول إن جوانب مخرجات الحوكمة الرئيسية تتمثل في **الجوانب الآتية :**

**الجانب الأول . جانب حقوق المساهمين.**

**الجانب الثاني . جانب تأكيد**

الحصول عليها ... وهل  
نصوصها واضحة وصياغتها  
سليمة ، وسهلة الفهم ، وهل  
هى كافية ... وهل هى متسقة  
مع حزمة التشريعات الأخرى،  
أم أن هناك تعارضا وتضاربا  
وعدم توافق بينها وبين  
التشريعات أخرى، بحيث  
يبطل أحدها الآخر، أو يعطل  
تنفيذه، أو يجد لمن يخالف  
أحكامها مخرجا من تلقى  
المقويات الخاصة بالمخالفة  
لأحكامها.

٢ - مدى المشاركة النسبية  
للمديرين  
التنفيذيين فى صنع  
القرارات ، وفى توجيه  
مسار العمل ، وفى تحديد  
مجالات النشاط ، وهو أمر  
بالغ الأهمية، حيث من شأنه  
أن يوفر أداة جيدة للتوجيه،  
وللرقابة، ولتحسين الإشراف،  
ولتحقيق مزيد من الشفافية ،  
فضلا عن أن هذه المشاركة  
ستوضح الحقائق وتظهرها،  
وتعمل فى الوقت ذاته على  
معالجة أى قصور أو أى  
انحراف، وبشكل مؤثر وسريع  
، وأصلاح أى خطأ قد يحدث

فى الشركة .

٣ - مدى وجود فصل،  
وتقسيم للعمل ،  
والأدوار بين مجلس  
الإدارة ، وبين المسئول  
التنفيذى  
الرئيسى (العضو  
المنتدب / المدير العام  
التنفيذى) ، خاصة ما  
يخلقه ويوجد هذا الفصل  
من حيوية، وفاعلية ، تتصل  
بتحديد الرؤية الاستراتيجية،  
واختيار ورسم السياسات ،  
وما يتصل أيضا بالتكتيكات  
التفيذية المختلفة، والتي تتم  
من وقت لآخر فى العمل،  
ومدى توافقه أو اتساقه مع  
احتياجات ومتطلبات مصالح  
العمل، ومصالح أصحاب  
رؤوس الأموال المستثمرة فى  
المشروع .

٤ - مدى وجود لجان رئيسية  
تابعة لمجلس الإدارة ،  
تتناول الأعمال التى تحتاج  
إلى بحث ودراسة تفصيلية،  
وتتناول الأنشطة التى تحتاج  
إلى تطوير ، والتي من شأنها  
دراسة وبحث الجديد،  
وعمليات الإصلاح التى تحتاج

إليها الشركة، خاصة فيما  
يتصل بعمليات . الإحلال  
والتجديد، والتحسين الدائم  
والتطوير المستمر لخطوط  
الإنتاج، ومدى مناسبة  
التكنولوجيا المتبعة، ومدى  
أهمية تطبيق الجديد فى  
تكنولوجيا الإنتاج والتسويق  
والتمويل والكوادر البشرية،  
وبما يدعم كفاءة الشركة  
وقدرتها على تحقيق أهدافها  
التي تسعى إليها.

وتقوم هذه اللجان بتقديم  
تقاريرها إلى مجالس الإدارة  
، وبما يساعد مجلس الإدارة  
على فهم حقيقة ما يجرى فى  
الشركة، وفى الإحاطة  
بمناصر الخطر بمجالات هذا  
الخطر.

٥ - مدى ودرجة الإفصاح من  
مقربات ومكافآت كبار  
المديرين ، وما يتصل  
بها من إنجازات وأعمال تم  
القيام بها ، ومدى ما حققه  
كل منهم من نتائج واتساقها  
مع ما يتم التعاقد عليه معه ،  
وكم الأداء والتحسين  
والتطوير الذى تم على يديه،  
ومدى تناسب الدخل الذى



حصل عليه مع النتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم الحكم على مدى كفاءة مجالس الإدارة، ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجلس في شغل هذه المناصب ، أو القيام بإحلال أفراد آخرين محلهم، ولتحقيق نتائج أفضل.

لقد حرصت كافة الدول المتقدمة على تأكيد نجاح برامج الحوكمة ، وأن اختلفت كل منها في مجال اهتمامها بالحوكمة شجعها في ذلك النتائج التي تم تحقيقها والإنجازات التي تم التوصل إليها، فضلا عن اتجاهات كل دولة لتطوير أساليب حوكمة الشركات فيها، وتطوير طرق وأدوات الحوكمة، وثقافة الالتزام وزيادة تأثيرها في الشركات والمشروعات .

وبالتالى فإن الحوكمة تكاد تكون مرتبطة باتجاهات واهتمامات كل دولة ، واهتمامات حاملى أسهم الشركات فيها، لكنها في النهاية تظل مجموعة القيم والمبادئ والمثل العليا التي لا يختلف عليها أحد في أى

مكان في العالم بصفة عامة، وعالم المال والأعمال بصفة خاصة .

### الفصل الثالث

مبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

### OECD

ستفرض الحوكمة ذاتها طوعا أو كرها ، طوعا بالاختيار ، أو إجبارا بالاضطرار، فالقيم والأخلاق والمبادئ - وإن رأى البعض إمكانية التنصل منها أو التغلّي عنها أو المتاجرة بها - سوف تحقق ذاتها، فالمجتمع المدني يبحث عن القيم وعن عوامل الصحة ، وعن الصدق والعدالة ، وعن الحقيقة، وقد حانت لحظة الحقيقة ، والحقيقة ترتبط وجودا وتلازما بالحوكمة.

وسوف نناقش في هذا الصدد الخطوط الإرشادية لقواعد حوكمة الشركات التي تتهجها ثلاث منظمات دولية وهى البنك الدولى وصندوق النقد الدولى ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بحيث أن

معظم الدول آلتى تتبنى قواعد حوكمة الشركات تتبع إلى حد ما المعايير التي وضعتها هذه المنظمات ، مع التركيز على مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

### ١- البنك الدولي :-

على الرغم من أن البنك الدولي يشجع دائما الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية إلا أنه لا يعمل في مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد ذلك أنه - بالأحرى - يعطى الدعم المناسب على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى.

فعلى المستوى المحلى دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات آلتى تقوم بها الدول بنفسها لنفسها والتي تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يختص بحوكمة الشركات مما يساعد

تلك الدول على ترتيب أولوياتها . والهدف من التقويم دعم الإصلاح التشريعي وفى الوقت ذاته تبنى الأعمال التطوعية من القطاع الخاص وهو الأمر الذى يتفق وإطار البنك الدولى العام للتنمية الشاملة الذى يؤكد على حوكمة الشركات كعامل أساسى فى التنمية. وهو يدعو أيضا إلى اشتراك الأطراف المعنية فى وضع وتنفيذ استراتيجية شاملة للاصطلاح .

وعلى المستوى الإقليمى اشترك البنك الدولى مع الوكالات الدولية الأخرى فى رعاية مجموعة من حلقات النقاش التى تخطب المسئولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والشركات المحلية والأجنبية والمستثمرين وكالات التصنيف للمساعدة على الوصول لراى يتفق عليه بالإجماع بخصوص الإصلاح.

وأما على المستوى العالمى فقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية لتوسيع

دائرة قواعد حوكمة الشركات خارج نطاق دول المنظمة . وقد وقع البنك الدولى و منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية مذكرة تفاهم فى ٢١ يونيو ١٩٩٩م وذلك لرعاية المنتدى الدولى لقواعد حوكمة الشركات ، وكان الهدف الأساسى للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخل المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير التى تستخدمها فى حوكمة الشركات بتبنى روح المغامرة فى مجال الأعمال والمساهمة وتشجيع العدل والشفافية وتحمل المسئولية .

وقد توصل البنك الدولى بعد مشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم حوكمة الشركات فى الدول النامية ، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة والضعف فى مختلف الاسواق . وهذا التقويم سوف يسهم فى التقرير الذى يعدة البنك الدولى وصندوق النقد الدولى عن الالتزام بالمعايير

والقواعد (ROSC) والذى يلخص المدى الذى وصلت إليه الدول فى الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا

**وأكد البنك الدولى على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات الإعسار وحقوق الدائنين بجانب الشفافية فى نظم المحاسبة والمراجعة .**

**١- الإعسار وحقوق الدائنين :**  
فى محاولة لتحسين استقرار النظام المالى العالمى بعد أزمة جنوب شرق آسيا قاد البنك الدولى مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدنيين فى الأسواق الناشئة.

**٢ - الشفافية فى نظم المحاسبة والمراجعة :**

من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تكون شفافة وتقدم فى وقتها ويعتمد عليها وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير

والقواعد (ROSC) سوف يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول . ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث . ولكي نكون أكثر تحديدا فإن الهدف من هذه المراجعة هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية مع معايير المحاسبة الدولية ( IAS ) ومعايير المراجعة الدولية ( ISA ) بالترتيب والدرجة التي تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة والمراجعة الموضوعة في كل دولة .

ولأكثر من ذلك أن شركة التمويل الدولية ( IFC ) وهي عضو في مجموعة البنك الدولي تشجع أيضا على قواعد حوكمة الشركات وذلك باشتراط أن تقوم الشركات التي تستثمر فيها بممارسة قواعد حوكمة الشركات وبالتصميم على نظم داخلية مناسبة للمراقبة وتقديم تقارير ، وينطبق هذا على

وجه الخصوص على البورصة وأسواق الأسهم والسندات الناشئة .

**صندوق النقد الدولي (IMF) بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية .**

#### ١ - قانون السياسات المالية :-

يشجع صندوق النقد الدولي الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية .

وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هامة :-

#### ١ - وضوح الأدوار والمسئوليات :-

يجب التفريق بين القطاع الحكومي و/أو الهيئات التابعة

له في القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد . ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية . كما يجب أن يكون هناك إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية .

#### ب - توافر المعلومات للجماهير :-

- يجب أن توفر المعلومات الكاملة للمواطنين حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقعة .

- يجب الالتزام بنشر المعلومات المالية في وقتها .

#### ج - إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة :-

- يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وإطار الاقتصاديات الكبرى وأسس السياسة بالنسبة للميزانية بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التي يمكن تحديدها .

- يجب تقديم المعلومات الخاصة بالميزانية بطريقة

تسهل تحليل السياسات وتشجع المساءلة .

- الإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا جمع الإيرادات يجب أن تكون محدده بكل وضوح .

- يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين .

#### د- تأكيد النزاهة :-

- يجب أن تتوافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها.

- المعلومات المالية يجب أن تخضع للفحص المستقل .

#### ٢- قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية :-

قام صندوق النقد الدولي بأعداد قانون الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، وقد وضعت إجراءات الشفافية الجديدة في القانون على أساسين أولهما إن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية

إذا ما عرف المواطنين أهداف السياسة وأدواتها وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها . وأيضاً الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمسائلة خاصة عندما تعطى السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية. وقد وضع القانون في سياق تطوير المايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير وإجراءات الشفافية التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية وهي تدعو لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك التجارية وشركات السندات وشركات التأمين والبنوك المركزية ... الخ .

#### ٢- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

تهدف أبس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى مساعدة الحكومات الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة في جهودها لتقويم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتشريعي لحوكمة الشركات

فيها .

وهي أيضاً تقدم المشورة والاقتراحات للبورصة والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي تشترك في عملية وضع قواعد جديدة لإدارة الشركات. وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع أسسها على أساس مختلف وجهات النظر من مختلف الدول المتقدمة ولهذا فهي تمثل إجماعاً أساسياً حول شروط حوكمة الشركات وتشرح القواعد المعمول بها بدلا من أن تقتصر تفسيرات جذرية. ولهذا فإن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر نقطة بداية جديدة لاختبار إطار عمل سليم في الدولة الناشئة .

وهذه المبادئ تركز بشكل أساسي على الشركات التي تتداول أسهمها في البورصة إلا أنها تعتبر مفيدة - إلى الحد الذي يمكن تطبيقها فيه- للشركات التي لا تتداول أسهمها في البورصة مثل الشركات الخاصة

والمشروعات التى تمتلكها الدولة .

لعل أهم مبادئ الحوكمة التطوعية، هو ما أصدرته منظمة التعاون والتنمية (OECD) فى عام ١٩٩٩م تحت عنوان ( مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance)، وهى ليست الوحيدة، كما أنها تعمل بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها، وهى ليست ملزمة ولا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للقوانين والتشريعات الخاصة بالدول المختلفة، وإنما تترك الأمور لكل دولة للاختيار من بينها وفقا لظروفها الاقتصادية والاجتماعية الخاصة، وبما يتناسب معها .

تقضى أهداف منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية خمسة جوانب رئيسية وهى :-

- (١) حقوق المساهمين .
- (٢) المعاملة المتكافئة للمساهمين .
- (٣) دور أصحاب المصالح .
- (٤) الإفصاح والشفافية .
- (٥) مسئوليات مجلس الإدارة .

## المبدأ الأول :

**حقوق المساهمين :** ينبغى إن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين .

١- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلى :-  
أ ) تأمين أساليب تسجيل الملكية.

ب) نقل أو تحويل ملكية الأسهم .

ج ) الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة فى الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

د ) المشاركة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين.

هـ) انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

و ) الحصول على حصص من أرباح الشركة .

٢ - للمساهمين الحق فى المشاركة، وهى الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية فى الشركة، ومن بينها:

أ) التعديلات فى النظام

الأساسى أو فى مواد تأسيس الشركة أو فى غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.

ب) طرح أسهم إضافية.

ج) أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة .

٣ - ينبغى أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغى إحاطتهم علما بالقواعد، التى تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت :

أ - يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية فى التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة فى التوقيت الملائم بشأن المسائل التى يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات .

ب - يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك .

ج - ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو بالإنابة

د - يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها .

هـ - ينبغي السماح لاسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

٦ - يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لثباتهم المختلفة.

٧ - يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة .

٨ - ينبغي أن يأخذ المساهمون - ومن بينهم المستثمرون المؤسسون - في الحسبان التكاليف والمنافع المترتبة بممارستهم لحقوقهم في

التصويت .

**المبدأ الثاني :**

## **المعاملة المتكافئة للمساهمين :**

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصا للحصول على تمويض فعلى في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق، وأن التلاعب بها، أو الحيلولة دون ممارستها، وخداع المساهمين، وذلك علة النحو التالي :-

١ - يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة .

٢ - ينبغي أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم

بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت موضعاً لعملية تصويت من جانب المساهمين.

٣ - يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

٤ - ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين - كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت .

٥ - يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

٦ - ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

#### المبدأ الثالث

دور أصحاب المصالح في

#### حوكمة الشركات :-

يجب أن ينطوى إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يريها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة . وهو يتضمن مايلي :-

١ - ينبغي أن يعمل في إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

٢ - حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم .

٣ - يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء .

٤ - حينما يشارك أصحاب

المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

#### المبدأ الرابع

#### الإفصاح والشفافية :-

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة، يتعين أن يتضمن بذلك العديد من العناصر أهمها مايلي :-

١ - يجب أن يشتمل الإفصاح - ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية :-

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة .

- أهداف الشركة .

- حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت .

- أعضاء مجلس الإدارة،

والمديرين التنفيذيين

الرئيسيين، والمرتبات والمزايا

الممنوحة لهم.

- عوامل المخاطرة المنظورة .
- المسائل المادية المتصلة بالمعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات حوكمة الشركات .
- ٢ - ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة .
- ٣ - يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجى والموضوعى للأسلوب المستخدم فى إعداد وتقديم القوائم المالية .
- ٤ - ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمى المعلومات عليها فى الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة .
- المبدأ الخامس**  
**مسئوليات مجلس الإدارة :**  
يجب أن يتيح إطار حوكمة

- الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مسألة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين .وبمعنى آخر أن يحتوى على مايلى :-
- ١ - يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس تواهر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
- ٢ - حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- ٣ - يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ فى الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- ٤ - يتعين أن يضلع مجلس

- الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، من بينها:
- أ - مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالى وعلى عمليات الاستحواذ، وبيع الأصول .
- ب - اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضاً- حينما يقتضى الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفى.
- ج - مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمى والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
- د - متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية



ومجلس الإدارة، والمساهمين ، ومن بين تلك الصور :إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوى صلة .

هـ - ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك :وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة، نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بأحكام القوانين .

و - متابعة فاعلية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة .

ز - الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات، وبما يعنى ذلك من ضرورة تحقيق الإفصاح والعلانية والشفافية، وتأكيد المعرفة والمعلوماتية.

هـ - يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعى لشئون الشركة، وإن جرى ذلك - بصفة خاصة - على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية .

أ - يتعين أن ينظر مجلس الإدارة فى إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح. ومن تلك المسئوليات :التقارير المالية، وترشيح المسئولين التنفيذيين ، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة .

ب - كى يتحقق الاضطلاع بتلك المسئوليات، يجب أن يكفل الأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة فى الوقت المناسب .

#### الفصل الرابع

#### المايير المهنية للمراجعة الداخلية ،

المراجعة الداخلية هى وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل الشركات لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئوليتهم بدرجة عالية من

الكفاءة والفاعلية ، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقويم والتوصيات والمشورة والمعلومات التى تتعلق بالرقابة على الأنشطة التى يتم فحصها. وتساعد المراجعة الداخلية بذلك الشركات فى تحقيق أهدافها وحماية أصولها، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات .

وتمارس المراجعة الداخلية كوظيفة داخل الشركات المختلفة وتمارس أنشطة المراجعة الداخلية فى بيئات متنوعة من الناحية القانونية أو الثقافية ، وفى شركات تختلف فى غرضها وحجمها وهيكلها التنظيمى وشكلها القانونى ، وعلى الرغم من أن هذه الاختلافات قد تؤثر على ممارسة المراجعة الداخلية فى البيئات المختلفة ، فإن الأمر يتطلب ضرورة وجود معايير مهنية تحكم ممارسة المراجعة الداخلية فى الشركات المختلفة .

يتطلب وضع معايير مهنية متسقة للمراجعة الداخلية ضرورة أن تبنى على أساس إطار عام واضح يحدد المبادئ الأساسية التى تحكم مهنة المراجعة ويمكن أن يساعد هذا الإطار كل من إدارة المنشأة والمراجعين الداخليين فى إضافة قيمة لعمليات المنشأة وتحسينها .

يبدأ الإطار العام بتحديد طبيعة المراجعة الداخلية ، ودورها ، ونطاقها فى الشركات . وتتبع المراجعة الداخلية من الوظيفة الرقابية للإدارة ومن ضرورة تدعيم الحوكمة فى الشركات المختلفة . وهى تهدف إلى تقويم الجوانب الرقابية فى الشركات بما يساعد الإدارة فى إدارة المخاطر وتحسين أداء وظائفها المختلفة . وتستبر المخاطرة النسبية للأنشطة المختلفة هى التعامل الأساسى الذى يؤثر فى توجيه وظيفة المراجعة الداخلية . ويؤثر الاستقلال النسبى للمراجعين الداخليين عن الوظائف الأخرى داخل

الشركات فى الموضوعية والوضع الوظيفى اللازمين لأداء مسئولياتهم بفعالية.

وترجع بداية الاهتمام المهنى بالمراجعة الداخلية إلى إنشاء مجمع المراجعين الداخليين Institute of Internal Auditors

فى الولايات المتحدة الأمريكية . وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية فى مجال التجسيد المهنى للمراجعة الداخلية ، حيث ساهم منذ إنشائه فى تطوير المراجعة الداخلية واتساع نطاق الانتفاع بخدماتها .

وتمتبر أحد الجهود الفعالة لمجمع المراجعين الداخليين على صعيد التطوير المهنى للمراجعة الداخلية قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية .

ولقد تضمنت المعايير وصفا لطبيعة المراجعة الداخلية ينص على "أنها وظيفة تقييم مستقلة لخدمة التنظيم عن طريق فحص وتقييم أنشطته

المختلفة ، وهدف المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء التنظيم فى تنفيذ مسئولياتهم بفاعلية وذلك بتزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التى يتم مراجعتها " .

وتشكل معايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية التى اقراها المجمع المقاييس والقواعد التى يمكن بواسطتها تقييم عمليات وخدمات قسم المراجعة الداخلية . وكذلك فإنها تهدف إلى بيان كيفية الأداء المهنى للمراجعة الداخلية كما يجب أن يكون طبقا لما تم الإجماع عليه و إقراره من رواد المهنة وممارسيها .

### **معايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية ،**

لقد تضمنت معايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية خمس مجموعات رئيسية على النحو التالى :

١ - معايير خاصة بالاستقلال

المهني independence .

٢ - معايير خاصة بكفاءة  
الأداء المهني professional pro-  
ficiency

٣ - نطاق العمل  
work scope of

٤ - معايير خاصة بتنفيذ  
أعمال المراجعة Work Per-  
formance of Audit

٥ - معايير خاصة بإدارة  
العمل في قسم المراجعة  
الداخلية

Internal Audit Department  
of the Management

١٠٠ - معايير خاصة  
بالاستقلال المهني  
independence:

١١٠ - المركز التنظيمي or gan-  
izational status  
يجب أن يتمتع المراجع الداخلي بمكانة  
تنظيمية تسمح له بالقيام  
بإنجاز الأعمال والمسئوليات  
الخاصة به بحرية.

١٢٠ - الموضوعية: objectivity:  
يجب أن لا يرتبط المراجع  
الداخلي بأداء أى عمل يقوم  
هو بمراجعته. كما يجب أن  
يكون موضوعيا في حكمه

على الأشياء من خلال قيامه  
بمراجعتها.

٢٠٠ - معايير خاصة بكفاءة  
الأداء المهني professional  
proficiency

٢١٠ - التشكيل staffing:  
يجب أن تقدم التأكيدات على  
أن الكفاءة الفنية والخلفية  
التعليمية للمراجعين  
الداخليين مناسبة للمراجعات  
التي يقومون بها .

٢٢٠ - المعرفة والمهارات  
والتدريب: يجب أن يتوافر في  
قسم المراجعة الداخلية  
المعرفة والمهارات والتدريب  
اللازم لتنفيذ مسئوليات  
المراجعة المناطة به .

٢٣٠ - الإشراف super-  
vision: يجب أن يتوافر  
الإشراف على تنفيذ المهام من  
قسم المراجعة الداخلية.

٢٤٠ - الالتزام بالمعايير  
الأخلاقية للمهنة والمعايير  
الموضوعة للتصرف .

٢٥٠ - يجب أن يتوافر لدى  
المراجع الداخلي المعرفة  
والمهارات والقدرات الأساسية  
اللازمة لأداء المراجعة

الداخلية .

٢٦٠ - العلاقات الانسانية  
والاتصال: يجب أن يتوافر  
لدى المراجع الداخلي المعرفة  
والمهارات و القدرات المتعلقة  
بالعلاقات الإنسانية  
والاتصالات الفعالة والمهارات  
فى التعامل مع الأفراد.

٢٧٠ - التعليم المستمر: يجب  
على المراجعين الداخليين  
المحافظة على المستوى  
التافسى لمعلوماتهم الفنية .

٢٨٠ - بذل العناية المهنية Due:  
Professional Care أن يبذل  
القدر الكافى من العناية  
المهنية أثناء أداء عمليات  
المراجعة الداخلية.

٣٠٠ - نطاق العمل scope of  
work

يجب أن ينصب فى فحص  
وتقييم مدى كفاية وضاطية  
نظم الرقابة الداخلية للتنظيم  
وتقييم مستوى الأداء فى  
تنفيذ المسئوليات المخصصة  
لتحقيق الأهداف والمهام  
المحددة، ولذا فهم يقومون  
بالأعمال التالية.

٣١٠ - مراجعة مدى الاعتماد

وسلامة المعلومات : يجب على المراجعين الداخليين فحص مدى الاعتماد ومدى سلامة المعلومات المالية والتشفيلية، والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتقرير مثل هذه المعلومات للاستخدامات المختلفة .

٢٢٠ التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة : يجب على المراجعين الداخليين فحص الأنظمة الموضوعية للتأكد من مدى الالتزام بتلك السياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة ذات التأثير الهام على أعمال المنشأة والتقرير عن ذلك.

٢٣٠ حماية الأصول : يجب على المراجعين الداخليين فحص مدى كفاية وسائل المحافظة على الأصول وحمايتها من كافة أنواع الخسائر .

٢٤٠ الاستخدام الاقتصادي والكفاءة للموارد : تقييم مدى اقتصاديات استخدام

الموارد المتاحة للتنظيم ومدى كفاية هذا الاستخدام .

٢٥٠ تقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج والأنشطة الخاصة بالتنظيم وكذلك مدى إنجاز الأهداف الموضوعية للعمليات التشغيلية.

٤٠٠ معايير خاصة بتنفيذ أعمال المراجعة : Per- formance of Audit Work

يجب أن تتضمن أعمال المراجعة تخطيط المراجعة وفحص وتقييم المعلومات وتوصيل النتائج ثم القيام بعملية المتابعة .

٤١٠ التخطيط : يجب أن يقوم المراجع الداخلي بالتخطيط الدقيق لكل عملية مراجعة.

٤٢٠ فحص وتقييم المعلومات : يجب على المراجعين الداخليين جمع وتحليل وتفسير المعلومات والحصول على الأدلة الكافية التي تؤيد نتائج المراجعة .

٤٣٠ توصيل النتائج : يجب على المراجعين الداخليين

التقرير عن نتائج أعمال المراجعة .

٤٤٠ المتابعة : يجب على المراجعين الداخليين القيام بعملية المتابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة على ضوء نتائج المراجعة.

٥٠٠ معايير خاصة بإدارة العمل في قسم المراجعة الداخلية Management of the Internal Audit Department :

مدير قسم المراجعة الداخلية هو المسئول الرئيسي عن الأداء السليم لقسم المراجعة الداخلية.

٥١٠ الأهداف والسلطات والمسئوليات : يجب أن يكون لدى مدير قسم المراجعة الداخلية قائمة بأهداف وسلطات وصلاحيات ومسئوليات قسم المراجعة الداخلية.

٥٢٠ التخطيط : يجب أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع الخطط المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة من القسم.

٥٣٠ السياسات والإجراءات:

ضرورة قيام مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع السياسات والاجراءات المكتوبة لتوجيه المراجعين التابعين له في تحديد مسئوليات واعمالهم .

٥٤٠ يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج لاختيار الموارد البشرية المطلوبة للقسم وتنمية مهاراتهم .

٥٥٠ المراجعون الخارجيون : على مدير قسم المراجعة الداخلية التنسيق بين جهود المراجعة الداخلية وجهود المراجعة الخارجية .

٥٦٠ جودة الأداء : يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج يهدف إلى تقييم أعمال قسم المراجعة الداخلية .

#### الفصل الخامس

طبيعة خدمات المراجعة الداخلية :

طبيعة المراجعة الداخلية : تتحدد طبيعة المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية

لادارة المنشأة . وتتضح أهميتها بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات العشر الأخيرة والذي ينادى بضرورة تحسين الأداء الرقابى للإدارة وعلى الإدارة ذاتها . ويمكن أن نرجع ظهور هذا الاتجاه إلى ثلاثة عوامل وهى زيادة حالات فشل المنشآت وإفلاسها ، والتغير فى أنماط الملكية، والتغيرات فى البيئة النظامية التى تعمل فيها المنشآت.

وبلاحظ، فى السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل المنشآت- خصوصا تلك الحالات التى انهارت فيها شركات عملاقة . ولفت ذلك انظار المستثمرين، والمشرعين، والباحثين وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال والاقتصاد . وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التى تتناول أسباب انهيار هذه المنشآت، وخلصت إلى أن السبب الرئيسى هو ضعف الأداء الرقابى فيها نتيجة وجود قصور فى استقلالية

مجلس الإدارة، أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة، أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية .

من ناحية أخرى، شهدت السنوات الأخيرة تغييرا فى أنماط الملكية - خصوصا فى شركات المساهمة - نتيجة تحول ملكية الأسهم من المستثمر الفرد إلى المؤسسات الاستثمارية، مثل صناديق الاستثمار، والبنوك، وغيرها. وأدى ذلك إلى تركيز الملكية فى يد عدد قليل من المستثمرين الذين أصبح لهم تأثير فعال على المجلس الإدارة . وبدأ هؤلاء المستثمرون ينادون بضرورة التغيير فى المواصفات الإدارية والإجراءات الأساليب الرقابية التى تستخدمها المنشآت بما يحقق الحماية لمصالحهم .

وأدت هذه التطورات فى بيئة الأعمال إلى ظهور الحاجة لتدخل الجهات الرقابية والتشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين فى المنشآت المختلفة . ولعل من أبرز

مظاهر التغير في البيئة النظامية التي تعمل فيها المنشآت والدراسات التي أثرت فيها ما يلي:

١ - صدور تقرير لجنة تريدواي في عام ١٩٨٧م والذي وضع العديد من التوصيات للحد من الفش في القوائم المالية. ولتحسين الرقابة والأداء الرقابي في المنشآت ، وينادي التقرير بضرورة تحسين الأداء الإداري ، ووجود لجان مراجعة مستقلة وفعالة ، وإشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.

٢ - صدور تقرير اللجنة المنبثقة عن الجمعية الوطنية لمديري الشركات في عام ٢٠٠٠م والذي يتعلق بلجان المراجعة، وتضمن إرشادات عملية لعمل لجان المراجعة بما يحقق التحسين في الأداء الرقابي في شركات المساهمة. ولقد تبنت هيئة الرقابة والإشراف على أنموذج المال بالولايات المتحدة

التوصيات التي قدمتها هذه اللجنة وتم العمل بها منذ عام ٢٠٠٠ م .

٣ - صدور عدد من التوصيات لمعهد المراجعين الداخليين في ابريل ٢٠٠٢م والتي قدمت إلى سوق الأوراق المالية بنيويورك والتي تضمنت ضرورة الالتزام بمبادئ الأداء الرقابي، والإفصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة، وضرورة إنشاء والإبقاء على، وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية على أن توفر لها الموارد الكافية والأفراد المؤهلين .

٥ - صدور قانون ساريانيس - أوكسلي عن الكونجرس الأمريكي في منتصف عام ٢٠٠٢م نتيجة حالات الانهيار في الشركات العملاقة والذي وضع عددا من القواعد التي يجب أن تلتزم بها شركات المساهمة من حيث ضرورة إنشاء لجان المراجعة في جميع شركات المساهمة، مع إلزام إدارة كل شركة بإصدار تقرير ضمن التقرير المالي

السنوي يؤكد مسئولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرقابة الداخلية، وتنفيذه بفاعلية. مع التأكيد على استقلالية لجان المراجعة .

وتبين هذه الدراسات والقرارات والقوانين أهمية تحسين الأداء الرقابي في المنشآت بصفة عامة، وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابي كلما انفصلت الملكية عن إدارة المنشأة .

وتلعب المراجعة الداخلية دورا هاما في تحسين الأداء الرقابي في المنشأة المختلفة. ويتضمن الدور الذي يلعبه المراجعون الداخليون ما يلي: ( أ ) متابعة، وتقييم، وتحليل المخاطر وأنظمة الرقابة في المنشأة .

( ب ) الفحص والتحقق من الالتزام بالسياسات، والإجراءات، والنظم المطبقة .

( ج ) يوفر المراجعون الداخليون تأكيد للمجلس، واللجنة المراجعة، والإدارة العليا بأن المخاطر تتم السيطرة عليها،

وان الأداء الرقابى فى المنشأة قوى وفعال .

(د) عندما تكون هناك فرصة للتحسين داخل المنشأة، يقدم المراجعون الداخليون توصيات لتحسين العمليات، والسياسات، والإجراءات .

(هـ) يمكن أن يقدم المراجعون الداخليون عمليات استشارية تتعلق بالجوانب والتشغيلية لتحسين فاعلية وكفاءة عمليات المنشأة.

يجب أن تساعد إدارة المراجعة الداخلية إدارة المنشأة بالتقويم، والمساهمة فى تحسين عمليات إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة فى المنشأة، وذلك باستخدام مدخل منظم يمكن من تحقيق أهداف المنشأة . وتحدد إدارة المنشأة ومجلس الإدارة عادة عمل إدارة المراجعة الداخلية والأنشطة التى يجب مراجعتها .

#### أولاً : إدارة المخاطر،

١ - تساعد المراجعة الداخلية وإدارة المنشأة بتحديد وتقويم المجالات الهامة التى تكون

عرضة للمخاطر، والمساهمة فى تحسين إدارة المخاطر ونظم الرقابة.

٢ - يجب أن تتابع إدارة المراجعة الداخلية وتقوم فاعلية نظام إدارة المخاطر بالمنشأة.

٣ - يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم مجالات التعرض للمخاطر والتى تتعلق بحوكمة المنشأة وعملياتها ونظم المعلومات فيها، وذلك من حيث :

أ - نزاهة المعلومات المالية والتشغيلية وامكانية الاعتماد عليها.

ب - فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

ج - حماية الأصول.

د - الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود.

٤ - عند القيام بعمليات استشارية، يجب على المراجعين الداخليين تقويم المخاطر التى تتسبب مع

أهداف العملية، وأن يكونوا على حذر من إمكانية وجود أى مخاطر مهمة أخرى.

٥ - يجب على المراجع أن يضمن المعرفة التى اكتسبها من العمليات الاستشارية بالمخاطر فى عملية تحديد وتقويم مجالات التعرض للمخاطر المهمة فى المنشأة .

#### ثانياً

تقويم كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية :

١ - يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية، فى ضوء نتائج تقدير المخاطر، بتقويم كفاءة وفعالية الجوانب الرقابية التى تضمن تحقيق الرقابة على المنشأة وعملياتها ونظم المعلومات فيها . ويجب أن يتضمن ذلك:

أ - نزاهة المعلومات المالية والتشغيلية وامكانية الاعتماد عليها.

ب - فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

ج - حماية الأصول.

د - الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود.

٢ - يقوم إدارة المراجعة الداخلية بفحص كفاية وفعالية نظام الرقابة

الداخلية بفرض تحديد ما إذا كان النظام الموضوع يوفر تأكيداً معقولاً بأن أهداف المنشأة سيتم تحقيقها بطريقة اقتصادية وكفاءة. وتعتبر الرقابة كافية إذا قامت الإدارة بالتخطيط وتصميم الأنظمة الرقابية بطريقة توفر تأكيداً معقولاً بأن أهداف المنشأة سوف يتم تحقيقها بكفاءة وبطريقة اقتصادية. وبلى ذلك تحقيق التكامل بين المفاهيم والأنشطة، والأشخاص بالطريقة التي تمكن من تحقيق أهداف الموضوع. فإذا تم القيام بتصميم النظام بطريقة مناسبة، وتم تنفيذ الأنشطة المخططة كما هو محدد لها فإنه من الطبيعي أن تتحقق النتائج المتوقعة.

٢ - يتم توفير التأكيد المعقول عندما تتخذ إجراءات بتكاليف معقولة لجعل الانحرافات في حدود المستوى المسموح به. وفيعد ذلك، في منع الأخطاء المهمة والأعمال غير المشروعة أو

اكتشفها وتصحيحها خلال مدة معقولة. ويجب أن تؤخذ العلاقة بين التكلفة والمنفعة في الاعتبار عند تصميم الأنظمة الرقابية. إذ يجب موازنة الخسارة المتوقعة المرتبطة بأى تعرض للمخاطر بالتكاليف اللازمة للرقابة عليها .

يتمثل الفرض من فحص فعالية نظام الرقابة الداخلية في تحديد ما إذا كان النظام يعمل كما هو محدد له. وتكون الرقابة فعالة عندما تدير الإدارة الأنظمة الرقابية بالطريقة التي توفر تأكيداً معقولاً بأن أهداف المنشأة سيتم تحقيقها ويتضمن ذلك: التصريح بالأداء ومراقبته، ومقارنة الأداء الفعلى بالمخطط بصورة دورية، وتوثيق هذه الأنشطة لتوفير تأكيد إضافي بأن الأنظمة تعمل كما هو مخطط لها .

#### ثالثاً: تقويم جودة الأداء:

١ - الفرض من فحص جودة الأداء هو تحديد ما إذا كانت أهداف المنشأة قد تم

تحقيقها. ويجب أن يتحقق المراجعون الداخليون من مدى تحقق الأهداف التشغيلية وأهداف البرنامج الموضوع، ومدى اتساقها مع أهداف المنشأة ككل. ويتضمن ذلك التحقق من تحقيق الأهداف الأساسية للرقابة الداخلية والتي تتمثل في :

- ١ - صحة واكتمال البيانات .
- ٢ - الالتزام بالسياسات، والخطط، والإجراءات، والنظم، والتعليمات.
- ٣ - حماية الأصول.
- ٤ - الاستخدام الاقتصادي والكفاء للموارد المتاحة.
- ٥ - تحقيق الأغراض العامة والأهداف الخاصة الموضوعة للعمليات أو البرامج .
- ٦ - يجب على المراجعين الداخليين فحص صحة اكتمال البيانات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها. وتوفر أنظمة المعلومات



معلومات من اجل اتخاذ القرارات، والرقابية، والتقييد بالمتطلبات الخارجية. ولذلك، يجب على المراجعين الداخليين فحص أنظمة المعلومات، وكلما كان ذلك ملائماً، تحديد:

١ - ما اذا كانت السجلات والتقارير المالية والتشغيلية تحتوي على معلومات دقيقة، ويعتمد عليها، وفي التوقيت المناسب، وكاملة ومفيدة.

ب - مدى كفاية وفعالية الأنشطة الرقابية على السجلات والتقارير.

٢ - يجب على المراجعين الداخليين فحص الأنظمة الموضوعية لضمان الالتزام بالسياسات، والخطط، والإجراءات، والقوانين، والتعليمات التي قد يكون لها تأثير مهم على الأعمال والتقارير، وان يحددوا ما إذا كانت المنشأة قد التزمت بذلك. وتقع مسئولية وضع هذه

الأنظمة على عاتق الإدارة. ويكون المراجعون الداخليون مسئولين عن تحديد ما اذا كانت هذه النظم كافية وفعالة، وما إذا كانت الأنشطة محل المراجعة تلتزم بمتطلباتها.

٤ - يجب على المراجعين الداخليين فحص وسائل حماية الأصول، وكلما كان ذلك ملائماً، التحقق من وجود الأصول. ويجب على المراجعين الداخليين فحص الوسائل المستخدمة لحماية الأصول من الأنواع المختلفة من الخسائر مثل خسائر السرقة، والحريق، والأنشطة غير المشروعة، والتعرض إلى العوامل الجوية. ويجب على المراجعين الداخليين، عند تحققهم من وجود الأصول، استخدام إجراءات مراجعة ملائمة.

٥ - يجب على المراجعين الداخليين تقويم كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنشأة وتكون الإدارة

مسئولة عن وضع معايير للتشفيل لقياس الاستخدام الاقتصادي الكفاء للموارد في الأنشطة المختلفة. وتكون هذه المعايير مكتوبة بشكل رسمي للرجوع إليها عند الحاجة. ويكون المراجعون الداخليون مسئولين عن تحديد ما اذا كانت:

- ١ - هناك معايير تشغيل وضعت لقياس الكفاءة والاستخدام الاقتصادي.
- ٢ - معايير التشغيل مفهومة ويتم الالتزام بها.
- ٣ - الانحرافات عن معايير تشغيل يتم تحديدها، وتحليلها، وإبلاغها إلى المسئولين عن اتخاذ خطوات تصحيحية.
- ٥ - الخطوات التصحيحية قد تم اتخاذها.
- ٦ - يجب على المراجعين الداخليين فحص العمليات التشغيلية والبرامج لتحديد ما اذا كانت النتائج تتسق مع الأهداف العامة والخاصة

الموضوعة، وما اذا كانت العمليات او البرامج تتم تنفيذها كما هو مخطط لها .

٧ - تقع على الإدارة مسئولية وضع أفراد عامة وأهداف خاصة للعمليات التشغيلية والبرامج، ووضع وتنفيذ إجراءات رقابية، وتحقيق النتائج التشغيلية او البرامج المرغوب فيها. ويجب على المراجعين الداخليين تحديد ما اذا كانت هذه الأهداف العامة والخاصة تتوافق مع أهداف المنشأة وما اذا كان قد تم الالتزام بها.

٨ - تقع على عاتق الإدارة العليا مسئولية وضع معايير لتحديد ما اذا كانت الأغراض العامة والأهداف الخاصة وتم تحقيقها . ويجب على المراجعين الداخليين تحديد ما اذا كانت هناك معايير موضوعة . فإذا كان الأمر كذلك، فيجب على المراجعين الداخليين استخدام هذه المعايير

للتقويم اذا اعتبرت كافية. اما اذا لم تضع الادارة معايير او اذا كانت المعايير هي رأى المراجعين الداخليين غير كافية، فإنه يجب على المراجعين الداخليين التقرير عن هذه الحالات الى المستويات المناسبة من الادارة . وبالإضافة الى ذلك، قد يقوم المراجعون الداخليون بالتوصية باتخاذ إجراءات ملائمة ويتوقف ذلك على الظروف . وفي حالة عدم وجود معايير كافية، فإنه يمكن للمراجعين الداخليين المساعدة في صياغة معايير يعتمدون بكفائتها للقيام بعملية مراجعة، او تكوين رأى، وإصدار تقرير عن تحقق الأهداف العامة والخاصة الموضوعة.

٩ - يمكن القيام بتقويم مدى التحقق الأهداف العامة والخاصة لعملية تشغيلية او برنامج بالكامل او بجزء منها فقط . وقد

تشمل أهداف المراجعة تحديد ما اذا كانت: (أ) الأغراض العامة والأهداف الخاصة التي وضعتها الإدارة لعملية تشغيلية او برنامج مقترح، او جديد، او موجود كافية وواضحة وقد تم تبليغها بطريقة مناسبة

(ب) العملية التشغيلية او البرنامج يحقق مستوى النتائج الاولى او النهائية المرغوب فيها.

(ج) العوامل التي تعوق تحقيق الاداء المرضى قد تم تحديدها، وتقويمها، والسيطرة عليها بطريقة ملائمة.

(د) الادارة قد نظرت في البدائل المختلفة لتوجيه العملية التشغيلية او البرنامج بما يحقق نتائج اكثر فاعلية وكفاءة.

(هـ) العملية التشغيلية او البرنامج يكمل، او يكرر، او يتدخل، او يتعارض مع عمليات تشغيلية او برنامج أخرى.

(و) الأنشطة الرقابية لقياس تحقيق الأهداف العامة والخاصة والتقرير عنها قد تم وضعها وأنها كافية.

(ز) العملية التشغيلية أو البرنامج يتفق مع السياسات، والخطط، والإجراءات، والنظم، والتعليمات .

١٠ - يجب على المراجعين الداخليين إبلاغ نتائج المراجعة إلى المستوى المناسب من الإدارة . ويجب أن يذكر التقرير المعايير التي وضعتها الإدارة والتي استخدمها المراجعون الداخليون، والإفصاح عن عدم وجود أو عدم كفاية أية معايير كانت هناك حاجة إليها.

وإذا كان المراجعون الداخليون قد صاغوا معايير يمكن بواسطتها قياس تحقق الأهداف العامة والخاصة، فيجب أن يذكر التقرير بوضوح أن المراجعين الداخليين قد قاموا بصياغة المعايير ثم يمرض بعد ذلك نتائج

#### المراجعة.

١١ - يمكن للمراجعين الداخليين تقديم مساعدة للمديرين الذين يقومون بوضع الأغراض العامة والأهداف الخاصة، والنظم بتحديد ما إذا كانت الافتراضات الأساسية ملائمة، وما إذا كانت قد استخدمت معلومات دقيقة وملائمة، وما إذا كانت قد أدخلت على العمليات التشغيلية أو البرامج إجراءات رقابية مناسبة .

#### رابعاً : الحوكمة :

١ - يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم عملية الحوكمة في المنشأة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها، وذلك في تحقيقها للأهداف التالية :

- تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة في المنشأة .

- التأكد من فاعلية أداء إدارة المنشأة والمساعدة التنظيمية فيها .

- تبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر وفاعلية الرقابة للمستويات الإدارية المناسبة في المنشأة .

- تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بفاعلية بين مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين وإدارة المنشأة .

٢ - يجب أن تقوم وظيفة الإدارة الداخلية في المنشأة بتقويم تصميم، وتطبيق، وفاعلية قواعد السلوك في المنشأة وما يتعلق بها من أهداف وبرامج وأنشطة .

٣ - يجب أن تكون أهداف العمليات الاستشارية متسقة مع القيم والأهداف العامة للمنشأة .

#### الفصل السادس

#### خلاصة البحث

للكوكمة إطار عام تتكامل فيه كافة جوانبها وهو ما جعل من الكوكمة تياراً متدفقاً ، قوى الفاعلية في الإقناع به، وبمفاهيمه، وأن تتضمنها العديد من المؤتمرات ، والندوات، والاجتماعات،

والنشرات ، والتقارير ، والخطابات، والمحادثات ...

فقد خرجت الحوكمة من بين أوضاع وتناقضات الأزمان المالية التي اجتاحت العالم بكاملة ، خلال العقد الأخير من القرن العشرين ، والتي بلغت حدا بالغ الضخامة من التناقض ، والذي ظهر جليا وواضحا ما بين انتهاز الفرص الاستثمارية السانحة في الأسواق ، وما بين أخلاقيات الممارسات الناجبة التطبيق والذى اظهرته حوادث كثيرة أصابت العديد من الشركات ، و اظهرت كيف أصابها الفساد ، ومناخ اللامسئولية ، وعدم وجود ثقافة الالتزام ، وما أدت إليه أزمات الديون المتعثرة ، وتعثّر الشركات والبنوك ، وعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها ، وما ظهر من ممارسات خائنة من جانب أصحاب العلاقة في الشركات والمؤسسات والبنوك.

كل هذا وغيره أوجب استخدام (الحوكمة) كملاج ، وأداة ووسيلة معالجة متعددة

المجالات ومتعددة الجوانب ، والتي تحتاج التعرف عليها حيث يتضح لنا أن هناك مجالات عديدة للحوكمة ، وهى مجالات متنوعة ومختلفة، ولكنها مترابطة كحلقات سلسلة واحدة ، تجمع بين كل منها لتؤثر في الآخر، وتعمل على تحقيق أهدافها جميعا ، وبشكل مترابط، وأهم هذه المجالات مايلي:

المجال الأول - مجال تأسيس فكر وثقافة الالتزام.

المجال الثانى - مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح.

المجال الثالث - مجال تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة.

المجال الرابع - مجال توفير عناصر الجذب الاستثمارى المحلى والدولى.

المجال الخامس - مجال تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ على قدم المساواة.

المجال السادس - مجال تحسين الأداء .

المجال السابع - مجال زيادة

الفاعلية والاهتمام .

أما بخصوص المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات ، تبين الدراسات والقرارات والقوانين أهمية ضرورة تحسين الأداء الرقابى فى المنشآت بصفة عامة، وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابى كلما انفصلت الملكية عن إدارة المنشأة.

وتلعب المراجعة الداخلية دورا هاما فى تحسين الأداء الرقابى فى المنشأة المختلفة ، بالإضافة أن إدارة المراجعة الداخلية تقوم بتقويم عملية الحوكمة فى المنشأة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها، وذلك فى تحقيقها لأهداف ومبادئ حوكمة الشركات. ويتضمن الدور الذى يلعبه المراجعون الداخليون ما يلى: أ) متابعة، وتقييم، وتحليل المخاطر وأنظمة الرقابة فى المنشأة .

ب) الفحص والتحقق من الالتزام بالسياسات، والإجراءات، والنظم المطبقة .

ج) يوفر المراجعون الداخليون تأكيداً للمجلس، ولجنة المراجعة، والإدارة العليا بأن المخاطر تتم السيطرة عليها، وأن الأداء الرقابي في المنشأة قوى وفعال .

د) عندما تكون هناك فرصة لتحسين داخل المنشأة، يقدم المراجعون الداخليون توصيات لتحسين العمليات، والسياسات، والإجراءات.

هـ) يمكن إن يقدم المراجعون الداخليون عمليات استشارية تتعلق بالجوانب والتشغيلية لتحسين فاعلية وكفاءة عمليات المنشأة.

بالإضافة إلى أنه يجب أن تساعد إدارة المراجعة الداخلية إدارة المنشأة بالتقويم، والمساهمة في تحسين عمليات إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة في المنشأة، وذلك باستخدام مدخل منظم يمكن من تحقيق أهداف المنشأة .  
وتحدد إدارة المنشأة ومجلس الإدارة عادة عمل إدارة المراجعة الداخلية والأنشطة

التي يجب مراجعتها . وهي مجال حوكمة الشركات :

١ - يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم عملية الحوكمة في المنشأة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها، وذلك في تحقيقها للأهداف التالية :

- تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة في المنشأة.

- التأكد من فاعلية أداء إدارة المنشأة والمساءلة التنظيمية فيها.

- تبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر وفاعلية الرقابة للمستويات الإدارية المناسبة في المنشأة.

- تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بفاعلية بين المجلس الإدارة والمراجعين الداخليين وإدارة المنشأة.

٢ - يجب أن تقوم وظيفة الإدارة الداخلية في المنشأة بتقويم تصميم، وتطبيق، وفاعلية قواعد السلوك في المنشأة وما يتعلق بها من أهداف وبرامج وأنشطة .

٣ - يجب أن تكون أهداف

العمليات الاستشارية متسقة مع القيم والأهداف العامة للمنشأة .

وختاماً أرجو أن أكون قد وفقت في إلقاء الضوء على المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية.

مراجع البحث

- حوكمة الشركات

دكتور محسن أحمد الخضيرى  
- حوكمة الشركات من إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة  
٢٠٠٣ م

- مفاهيم وأساليب المراجعة الداخلية  
دكتور وجدى حجازى

- مشروع ممانير المراجعة الداخلية من إصدارات الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين  
٢٠٠٤ م

- معايير الأداء المهني في المراجعة الداخلية من إصدارات مجمع المراجعين الداخليين الأمريكى

- مجموعة مقالات في حوكمة الشركات من إصدارات موقع حوكمة الشركات (شبكة الإنترنت)

- ورقة عمل قواعد إدارة الشركات

د. شهيرة عبد الشهيد إدارة البحوث ببورصة القاهرة والإسكندرية

# مجلة منتدوم للتقييم الإداري المتوازن لإدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال نفس خطى أقطار صوكمة الشركات

( رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة )

مقدم من الباحث / عاطف محمود أحمد هليل

مراقب بالجهاز المركزى للمحاسبات

استكمالاً لما سبق نشره في  
العدد السابق

\*\*\*\*\*

رابعاً : الهندسة العكسية  
لإدارات المراجعة  
الداخلية بمنشآت  
الأعمال ،

أصبحت الحاجة ملحة إلى  
ضرورة إجراء الهندسة  
العكسية (إعادة الهندسة)  
لإدارات المراجعة الداخلية  
بمنشآت الأعمال المختلفة بما  
يضمن توفير الاستقلال  
المطلوب للمراجعين  
الداخليين، من خلال إلزام  
تلك المنشآت بعمل التبعية  
التظيمية لإدارات المراجعة  
الداخلية مباشرة إلى لجان

المراجعة وليس إلى الإدارة  
المالية ويكون قرار تعيين مدير  
إدارة المراجعة الداخلية من  
سلطة لجان المراجعة وذلك  
وفقاً لاشتراطات الهيئة  
المهنية للمراجعة الداخلية .

ويرى الباحث أن يكون مصدر  
إمداد إدارات المراجعة  
الداخلية بالقوى البشرية هو  
سجلات المراجعين الداخليين  
باليئة المهنية بحيث يكون  
هناك تنسيق باستمرار بين  
لجان المراجعة ومديري  
إدارات المراجعة الداخلية  
بمنشآت الأعمال وبين لجنة  
سجلات المراجعين الداخليين  
باليئة المهنية المسؤولة ويؤكد  
الباحث على ضرورة إرساء  
السياسات الكفيلة بدعم

واستقرار المستوى المهني  
لأفراد إدارة المراجعة الداخلية  
وذلك من خلال الامتناع عن  
النظر إلى إدارات المراجعة  
الداخلية على أنها معبر أو  
مقر وظيفى مؤقت يمر بها  
بعض المحاسبين بالمنشأة أو  
أنها مقر عقابى يوجه إليه  
العاملون المطلوب توقيع شئ  
من الجزاءات الوظيفية عليهم  
على أن يتم نقلهم منها مرة  
أخرى بعد انقضاء مدة  
عقوبتهم حيث تمثل هذه  
السياسات الإدارية أحد  
جوانب التطبيق العملى ،  
بالكثير من منشآت الأعمال  
ولا يخفى ما يمثل هذه  
السياسات الإدارية من آثار  
سلبية خطيرة على درجة

كفاءة الأداء المهني لأعضاء إدارة المراجعة الداخلية ومن ثم لإدارة المنشأة ككل .

حيث إن ذلك سيكون من شأنه قيام لجان المراجعة بدورها الفعال في مجال الإشراف على تطوير وتنمية إدارات المراجعة الداخلية والتحقق من استقلالية وكفاءة المراجعين الداخليين من خلال الإشراف على محاور تخطيط وتنفيذ أعمال إدارة المراجعة الداخلية ومراجعة برنامجها وتقييم نتائج أدائها ومراجعة مقترحاتها وملاحظاتها على كل من : نظام الرقابة الداخلية وأنشطة المنشأة وذلك من خلال الاجتماعات الدورية المنتظمة التي تعقدتها اللجنة مع مدير إدارة المراجعة الداخلية .

كما أنه من الضروري تنسيق الخطوط والملاقات التنظيمية بين إدارات المراجعة الداخلية وبين

إدارات التدريب والتطوير بمنشآت الأعمال بحيث تضطلع إدارات المراجعة الداخلية بالقيام بانتقاء المحاور التدريبية المطلوبة لإدارات المنشأة المختلفة بهدف تحديد مواطن الضعف والقصور ومعالجتها وكذا مواطن القوة وتتميتها أو الارتقاء بمستوى أداء بعض الإدارات من خلال إمدادها بالمحاور التدريبية لأحدث الأساليب والتقنيات الفنية التي تمكنها من تطوير مستويات الأداء أو ترشيد التكاليف أو فتح مجالات ربحية جديدة للمنشأة .

ويؤكد الباحث على ضرورة قيام إدارات المراجعة الداخلية بتقديم الاستشارات والبرامج التدريبية التي تساعد إدارات المنشآت على إدارة المخاطر بكفاءة وكذلك المشاركة في بناء وتطوير قاعدة إدارية وتداول المعلومات المالية داخل تلك المنشآت بين إدارات

المراجعة الداخلية وبين كافة الكوادر المحاسبية والإدارات المالية بمنشآت الأعمال بما يحقق مستوى متقدم من الالتزام بإطار حوكمة الشركات .

**خامساً : الاتجاه المتنامي نحو استخدام القياس المرجعي في تقييم أداء إدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال :**

يعد تحديد أعلى مقاييس أو معايير للتفوق في كل من المنتجات والخدمات جوهر عملية القياس المرجعي ويطلق عليها بصفة عامة « أفضل الممارسات أو أفضل أداة » كما يعتبر القياس المرجعي أساساً أداءً للتحسين الذي يتحقق من خلال المقارنة مع المنشآت الأخرى التي تعتبر الأفضل في هذا المجال وتقوم فلسفة القياس المرجعي على أساس ضرورة أن يكون الفرد على

الإدراك والتعرف على أوجه قصوره أو ضعفه والاعتراف بأن هناك البعض الذي يمكنه القيام بأداء أفضل منه في العمل وأن يتعلم كيفية هذا الأداء ثم يتولى تنفيذه في عمله .

كما أن القياس المرجعى لا يمكن أن يتم القيام به أو تنفيذه فى عزلة بل يجب أن يتوافق مع أهداف المنشأة ويساهم فى تحقيق الأهداف العامة للمنشأة حتى يكون وسيلة وأداة ذات فائدة كما يعتبر القياس المرجعى بمثابة عملية تؤدي إلى تيسير عملية التعلم والفهم للمنشأة وعملياتها بما يمكنها من تحديد العمليات الرئيسية التى تحتاج إلى التحسين والبحث عن الحلول الملائمة والقبالة للتطبيق ممن هم أفضل فى الفئة أو المجموعة وذلك من أجل تحسين الأداء والقدرة الإنتاجية للمنشأة .

ويقترح الباحث استخدام أسلوب القياس المرجعى (المقارن) كأداة من أدوات تحسين وتطوير خدمات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :-

- أين نحن بالنسبة للآخرين ؟  
- ما هى مجالات التحسين المرغوبة ؟

- ما هى أفضل المنشآت التى يمكن مقارنة إدارات المراجعة الداخلية بها مع منشأتنا ؟

ويرى أحد الكتاب أن القياس المرجعى هو البحث باستمرار عن أفضل أساليب الأداء المطبقة فى المنشآت الأخرى كما تتضمن عملية القياس المرجعى شيئين اثنين هما :  
اقتراح الأهداف اعتماداً على المعايير الخارجية ومعايير الأهداف والتعلم من الآخرين كما يرى نفس الكاتب أن القياس المرجعى يقوم على أساس مقارنة المنشآت

بمنشأة أخرى فى ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها فى الميدان أو الميادين محل المقارنة عن طريق تحسين وتطوير الأداء .

ويؤكد الباحث على أن استخدام أسلوب القياس المرجعى (المقارن) بإدارات المراجعة الداخلية يؤدي إلى خلق قيمة للمنشأة وذلك من خلال :-

التركيز على تحديد فجوة الأداء أى الفروق الجوهرية بين أداء إدارة المراجعة الداخلية بالمنشأة وأداء تلك الإدارات بالمنشآت الأخرى المناهضة لها .

- خلق الدافع لدى العاملين بإدارة المراجعة الداخلية نحو خوض مجالات الابتكار والتطوير .

- تحديد الأفكار الجديدة فى مجال المراجعة الداخلية والمطبقة بالمنشآت الأخرى مع تحديد إمكانية تطبيقها .



وضع الأفكار والتطورات المدروسة أو المتفق عليها موضع التنفيذ للحصول على أداء أفضل للمراجعة الداخلية واتخاذ قرارات رشيدة .

### سادساً : تطوير دور المراجع الداخلي تجاه القضايا التالية :

شهدت المراجعة الداخلية تطوراً كبيراً خلال العقدين الأخيرين حيث أصبحت تقوم بمراجعة كافة أوجه أنشطة المنشأة وقد تطلبت هذه التطورات في وظيفة المراجعة الداخلية ضرورة إعادة تأهيل المراجع الداخلي علمياً وعملياً حتى يستطيع القيام بالدور الجديد للمراجعة الداخلية كما أدت هذه التطورات إلى ضرورة أن يكون لدى المراجع الداخلي فهم لطبيعة أنشطة المنشأة التي ينتمي إليها حتى يتمكن من فحص وتقييم هذه الأنشطة الأمر الذي ترتب عليه تطوير دور المراجع

الداخلي بمنشآت الأعمال تجاه القضايا التالية :

- مسؤولية المراجع الداخلي عن مراجعة الأداء البيئي لمنشآت الأعمال .

- دور المراجع الداخلي في فحص وتقييم جودة أخلاقيات أعمال المنشأة .

- مسؤولية المراجع الداخلي تجاه فحص وتقييم جودة أداء إدارة علاقات المنشأة .  
وسيتناول الباحث هذه القضايا كما يلي :-

أ- مسؤولية المراجع الداخلي عن مراجعة الأداء البيئي لمنشآت الأعمال :

تعد المراجعة البيئية جزء من نظام إدارة المنشأة حيث يتم من خلالها أو بواسطتها تحديد ما إذا كانت نظم الرقابة البيئية الخاصة بالمنشأة كافية وتحقق الالتزام بالمتطلبات والسياسات الداخلية .

ويرى الباحث أن المنشآت

أصبحت بحاجة إلى أدوات تمكّنها من إدارة ما تتعرض له من مخاطر والسيطرة عليها حيث تعتبر المراجعة البيئية إحدى الأدوات المناسبة وبالتالي فإن المراجعة البيئية تعنى رقابة وتنفيذ البرامج والتشريعات والقوانين واللوائح والقرارات البيئية .

دوافع المراجعة البيئية في ظل إطار حوكمة الشركات :

هناك عدة أسباب أدت إلى حتمية مراجعة الأداء البيئي بمنشآت الأعمال منها ما يلي :

١ - تجنب المنشآت مخاطر التعرض لمقويات وجزئات قانونية وتشريعات حماية البيئة حيث يعد ذلك أحد الدوافع نحو الاهتمام بالمراجعة البيئية .

٢ - تلافي الضغوط المتزايدة من جماعات حماية البيئة .

٣ - زيادة الوعي البيئي لدى

العملاء والمستثمرين  
ومستخدمي القوائم المالية  
فقد أصبح هناك طلب  
من أصحاب المصالح  
بالمنشأة على معلومات عن  
الأداء البيئي لتلك  
المنشآت حيث أن زيادة  
الالتزامات البيئية قد  
تؤدي إلى تخفيض الأرباح  
المستقبلية ومن ثم التأثير  
على الوضع المالي  
للمنشأة.

٤ - الحد من مشاكل التلوث  
البيئي حيث تعد مشكلة  
التلوث البيئي من أبرز  
المتغيرات التي أدت إلى  
الاهتمام بمراجعة الأداء  
البيئي .

٥ - أصبح من الضروري تبنى  
منشآت الأعمال  
المواصفات العالمية لنظم  
الأداء البيئي .

٦ - تحسين القرارات الإدارية  
حيث أنه كلما زادت درجة  
شمول المعلومات تم

التوصل إلى قرارات  
أفضل والمراجعة البيئية  
الداخلية تتميز بأنها تولد  
بيانات كثيرة تعزز من  
المعلومات التي على  
أساسها تتخذ الإدارة  
قراراتها الرشيدة .

ويرى البعض ويتفق معهم  
الباحث أن هناك دوافع  
داخلية نحو مراجعة الأداء  
البيئي وهي :

١ - معنى المنشآت نحو  
الحفاظ على الصورة  
الطيبة أمام المستهلكين  
والمجتمع ككل.

٢ - حاجة المنشآت إلى  
التعرف على الأضرار  
والمخاطر البيئية والحد  
منها أو احتوائها .

٣ - قلق المنشآت من عدم  
الالتزام بالقوانين  
واللوائح.

٤ - إن موضوعات البيئة يجب  
أن يتم إدارتها مثل  
الموضوعات المالية من

حيث التنظيم والمراجعة  
المستمرة من أجل  
التحسين والجودة .

ويؤكد الباحث على أن حماية  
البيئة والالتزام بالقوانين  
البيئية وحصول منشآت  
الأعمال على شهادات الجودة  
تعد من أهم مجالات المراجعة  
الداخلية ومن المجالات  
المستجدة والتي تعنى في ذات  
الوقت الإدارة الرشيدة  
للمنشآت الأعمال .

ب- دور المراجع الداخلي في  
فحص وتقييم جودة  
أخلاقيات أعمال المنشأة :

لا يوجد اتفاق عام بشأن  
مصطلح أخلاقيات المنشأة  
ولكن يرى أحد الباحثين أنها  
تشير إلى سلوك المنشأة في  
شكل قيم ومعتقدات  
اجتماعية راسخة ومعترف بها  
مصدرها غالباً العقيدة  
والتقاليد والأعراف والتعاليم  
المتوارثة والقوانين الملزمة .

وتحديد معايير أخلاقيات

المنشأة المدى المقبول والمسموح به للعاملين بالمنشأة والذي يجب أن يعملا في حدوده وبدون انحرافات عنه وتركز أخلاقيات المنشأة عادة على جوانب الأمانة ، العدالة الاستقامة ، المصادقية ، والشرعية لكل ما تقوم به المنشأة من أعمال والصلة المشتركة بين جميع جوانب هذه الأخلاقيات تتمثل في سلامة وصحة الأعمال التي تقوم بها المنشأة .

ويرى الباحث أنه رغم وجود معايير لتقييم سلامة وصحة أخلاقيات أعمال المنشأة والمعمول بها حالياً إلى حد كبير وذلك مثل : التزام المنشأة بالمعايير المحاسبية المتعارف عليها ، العلاقات مع المديرين ومعايير الصحة والأمان إلا أن هذه القيم تعتبر جزءاً حيوياً من الحاجات الاجتماعية المتنامية لمديرى المنشآت والعاملين بها والمجتمع حيث تزايد الاهتمام

بها حديثاً باعتبارها أحد السبل الهامة لعلاج مخاطر المنشأة الأساسية وتفعيل نظام المراجعة الداخلية ، كما أن صياغتها في صورة دليل يسمى لقواعد الأخلاق يساهم بشكل فعال في تحسين مستوى التزام منشآت الأعمال بإطار حوكمة الشركات .

ويعد فحص المعايير الأخلاقية للمنشأة عنصراً أساسياً للبيئة الفعالة للرقابة الداخلية وأن وظيفة المراجعة الداخلية في هذا المجال هي تأكيد على وجود المعايير الأخلاقية الضرورية والملائمة بالمنشأة مع التطبيق الفعلي لها ، وأن نتائج التطبيق ملائمة أيضاً حيث يعد وجود معايير أخلاقية فعالة أحد السبل الحيوية لعلاج المخاطر الأساسية كما أن قيام إدارة المراجعة الداخلية بدورها ببيان مدى الالتزام بهذه المعايير يعد أداة لتحسين

برنامج إدارة مخاطر المنشأة بصورة سليمة .

**جـ- مسئولية المراجع الداخلي تجاه فحص وتقييم جودة أداء إدارة علاقات المنشأة ،**

تعد المراجعة الداخلية الأداة الداخلية الفعالة للتأكد من مدى الالتزام بالإجراءات والتعليمات التي تساعد في تحقيق الشفافية المنشودة والتي هي أحد أهم مبادئ حوكمة الشركات لذا يجب على إدارة المنشأة التي ترغب في التطبيق الفعال لفلسفة الجودة الشاملة ضرورة الاهتمام بالإدارة الفعالة لعلاقات المنشأة ومن ثم فقد أثارت أهمية هذا المجال اهتمام أدب المراجعة الداخلية والممارسين لها نحو مدى إمكانية توسيع نطاق مسئولية المراجع الداخلي وتطوير دوره الذي يؤديه للمنشأة باقتراض أن هذا النشاط قسادر على التقرير عن النواحي السلوكية

المختلفة للعناصر الإنسانية بالمنشأة بالأسلوب الذى يساعد إدارة المنشأة فى توجيه السلوك والتنبؤ باتجاهاته لتحقيق أهداف المنشأة .

ويؤكد الباحث على أن المراجعة الداخلية تشجع على التعاون بين أفراد المنشأة كما تعمل على التنسيق بين إدارات المنشأة وأقسامها المختلفة والتغلب على مشكلة الاستئثار بالمعلومات الخاصة لتحقيق الإدارات والأقسام مصالح فردية لها (مشكلة التعميم الجزئى للأهداف) ، بمعنى آخر أن المراجعة الداخلية أصبحت وسيلة لمواجهة التعارض بين القيم الفردية والقيم الجماعية والعمل على تحقيق أكبر عائد ذو منفعة جماعية وذلك من خلال إدارة علاقات المنشأة باعتبارها من المجالات الحديثة للأداء الإدارى الشامل وأحد المهام الحديثة التى تزيد من أهمية

دور المراجعة الداخلية فى البيئة الحديثة .

ويرى أحد الباحثين أن هناك مجموعة من الإرشادات التى تمثل أفضل المقاييس المقترحة لتقييم جودة خدمات المراجعة الداخلية فى مجال إدارة علاقات المنشأة وهى :

أ - ضرورة تطوير المراجع الداخلى لمهاراته فى الاتصال والتعامل مع الآخرين .

ب - ضرورة حصول المراجع الداخلى على الدعم والتأييد من المصادر الرئيسية للسلطة بالمنشأة .

ج - أن يكون المراجع الداخلى حريصاً على المحافظة على الثقة بين أفراد المنشأة وتحسينها .

ويؤكد الباحث على أن إقامة علاقة فعالة للتعاون مع إدارة المراجعة الداخلية يعد تحدياً جديداً للمراجع الداخلى ،

يهدف إلى أن يعمل كل من المراجع الداخلى والخاضع للمراجعة والمستفيد منها معاً للتحسين المستمر لظروف العمل فى ظل علاقات طيبة ، تؤدى إلى تحسين نواتج أعمالهم مع احتفاظ المراجع الداخلى بموضوعيته واستقلاليته .

سابعاً ، النتائج والتوصيات ،  
(أ) نتائج البحث ،

١ - أن استخدام أسلوب القياس المرجعى (المقارن) بإدارات المراجعة الداخلية يؤدى إلى خلق قيمة للمنشأة ، وذلك من خلال خلق الدافع لدى العاملين بإدارة المراجعة الداخلية نحو خوض مجالات الابتكار والتطوير .

٢ - أن حماية البيئة والالتزام بالقوانين البيئية وحصول منشآت الأعمال على شهادات الجودة تعد من أهم مجالات المراجعة

الداخلية ومن المجالات المستجدة والتي تعنى فى ذات الوقت الإدارة الرشيدة لمنشآت الأعمال.

٣ - إن وجود معايير أخلاقية فعالة يمثل أحد السبل الحيوية لعلاج المخاطر الأساسية كما إن قيام إدارة المراجعة الداخلية بدورها لبنهان مبنى الالتزام بهذه المعايير يعد أداة لتحسين برنامج إدارة مخاطر المنشأة بصورة سليمة .

٤ - إن إقامة علاقة فعالة للتعاون مع إدارة المراجعة الداخلية يعد تحدياً جديداً للمراجع الداخلى يهدف إلى أن يعمل كل من المراجع الداخلى والخارج للمراجعة والمستفيدين منها ليحققوا أقصى استفادة ممكنة من العمل فى ظل علاقات العمل المتعددة المستندة إلى طيبة تؤدي إلى تحسين

نواتج أعمالهم مع احتفاظ المراجع الداخلى بموضوعيته واستقلاليته .  
(ب) توصيات البحث :

١ - ضرورة إضافة محور التقييم الأخلاقى لأعضاء إدارة المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال إلى المحاور الأربعة الخاصة بتقييم الأداء المتوازن لإدارات المراجعة الداخلية حيث يمثل هذا المحور ركناً أساسياً فى إطار نجاح إدارات المراجعة الداخلية فى تقديم مستوى متميز من الأداء المهنى فى إطار أخلاقى وخاصة إذا ما روعى فى بنائه وتطويره الالتزام بمبادئ السلوك الأخلاقى المستمدة من الشريعة الإسلامية .

٢ - ضرورة تشجيع إدارات المنشآت المختلفة والمؤسسات التعليمية على العمل على تحسين أداء المراجع الداخلى بها

على التحاقهم بالدراسات العليا فى الجامعات للحصول على الدراسات المتخصصة فى المجالات المختلفة وحضور المؤتمرات والندوات العلمية والبرامج التدريبية والاشتراك فى عضوية الجمع المهنة والجمعيات العلمية المتخصصة .

٣ - ضرورة تطوير المقررات الدراسية الموجهة للطلاب فى المرحلة الجامعية بما يساعدهم على الانخراط فى سلك المهنة بقدرات تؤهلهم لأداء المهنة الحديث .

٤ - ضرورة إنشاء هيئة علمية أو مهنية للمراجعين الداخليين فى مصر ، وذلك من خلال التنسيق مع الجهات الحكومية والمنظمات المهنية على تنظيم العمل بمواكبة المهنة فى مصر .

# المشروعات فى البيئة المعاصرة

د/ محمد الباز

المشروعات فى البيئة الحديثة «أمر مختلف تماماً» عن المشروعات فى سنوات خلت وأيام ولت ... ذلك أن البيئة الحديثة قد أحرزت ثلاثة متطلبات أساسية هي :

١ - التوسع فى المعرفة البشرية بمعدلات أسية بحيث أصبح العصر يوصف بأنه عصر المعرفة .

٢ - تنامي الطلب على المنتجات المعقدة والمركبة سلمية كانت أو خدمية والمنتجات التى يتم إحصاءها وفقاً لطلبات ورغبات العملاء .

٣ - تطور الأسواق وتنافسيتها على الصعيد العالمى سواء بالنسبة للإنتاج أو الاستهلاك والاستثمار

أيضاً .

وكانت محصلة تلك القوى تطرح على أى مشروع سؤالاً أساسياً كيف يتم العمل بنجاح فى ظل بيئة تلك احتياجاتها وهذه مواصفاتها :-

«مجتمع المعرفة» و«السلع المركبة» و«الأسواق المتنافسة» كيف يتعامل معها المشروع ؟

وكان الإبداع ، وإنتاج الأفكار ، والتنبؤ التقنى كانت الإجابات الأساسية التى تطرحها المشروعات الناجحة ... وأضافت إليها استخدام مجموعات العمل أو «فرق العمل» لمواجهة تلك المتطلبات.

فقد سمح التوسع المعرفى بزيادة التخصصات العلمية وتنوع الخبرات العملية التى يمكن بها مواجهة ما تتطلبه الحلول

للمشكلات المصاحبة للتطوير والتنمية والإنتاج والتوزيع مما يساعد على تكوين فرق العمل اللازمة فى هذا الصدد .

وقد فرض إشباع الطلب المتزايد على المنتجات المركبة أن يصبح تصميم المنتجات عنصراً متداخلاً ومتكاملاً فى نظم الإنتاج ونظم التوزيع ... وأكد هذا التوجه أيضاً الحاجة إلى مواجهة الطلب على المنتجات التى يحددها شكلاً ومضموناً العملاء .

ومن ناحية أخرى فإن الإجابات على الأسئلة الرئيسية ماذا ومتى وأين وكيف ننتج ونوزع ... أصبحت تتشكل فى ضوء الاختلافات الثقافية والبيئية فى الأسواق العالمية وهذا ما أصبح لزاماً على القرارات الإدارية أن تأخذ هذه فى الاعتبار عند وضع إجابات

على الأسئلة الرئيسية التي ذكرناها .

ولا يمكن أن تجتمع المعارف التي تتطلبها هذه العناصر في شخص واحد أياً كان مستوى تعليمه أو معرفته لذلك أصبح تكوين فرق العمل أحد المتطلبات الرئيسية في البيئة المعاصرة التي تعمل فيها المشروعات ... وهذا الفرق تختص باتخاذ القرارات وتنفيذها ... فرق للإدارة وفرق للتنفيذ وفرق للمتابعة وهكذا .

وقد فرض هذا العمل « بمنهج الفسرق أو المجموعات » الحاجة إلى مستوى مرتفع من « التنسيق والتعاون » بين مجموعات من الأفراد لم يعتادوا على مثل هذا التداخل ولم تعد « الهياكل التنظيمية » والنظم الإدارية « التقليدية » كافية أو ملائمة لإدارة تلك المهمة التي تتطلبها المشروعات في البيئة المعاصرة .

كما أن التجربة أثبتت أن الاستجابة لكل تلك المتطلبات ، " لا يمكن أن تأخذ صورة تحول لحظي من القديم إلى الجديد " ، فالتحول المطلوب لكي يتم بنجاح ينبغي أن يكون « نظامياً » أي يتم وفقاً لنظام ، ووفقاً لما يعرف بإدارة التغيير وهي عملية شاقة ومرهقة لمعظم المشروعات سواء في شقه الاستراتيجي أو في شقه التكتيكي .

وهناك أيضاً قوة اجتماعية أخرى هي المنافسة الشرسة بين المشروعات والتي تضع ضغوطاً هائلة على المنظمات لتجعل منتجاتها المركبة والمعدة طبقاً لطلب العملاء متاحة بأسرع ما يمكن ... وهذا يتطلب أن تتخذ القرارات بشكل أسرع وأن تتحقق النتائج في وقت أقصر ... وهنا فإن اشكاليات كبرى تحمل تناقضات حادة على الإدارة أن تتعامل معها ... خذ على

سبيل المثال مشكلات الاتصالات فالمعلومات والمعرفة تنمو بصورة متفجرة وبمعدلات متسارعة إلا أن الوقت المتاح والمسوح به لتحديد المعرفة المناسبة وانتقائها واستخدامها يتناقص .

واشكالية أخرى هي أن تلك القوى تعمل في مجتمع يفترض أن التقنية والتكنولوجيا يمكنها أن تفعل أي شيء ... والحقيقة إن هذا الفرض يكون صحيحاً بدرجة معقولة في حدود القوانين الطبيعية الأساسية ... ولا تكمن المشكلة في هذا الفرض بنفس درجة تواجدها في الفرض المصاحب الذي يسمح للمجتمع بإهمال التكاليف الاقتصادية والاجتماعية المصاحبة للتقدم التقني والتكنولوجي حتى يقع حدث مأسوي يشهد انتباهنا لتلك التكلفة مثل حادث مفاعل شيرنوبل الذري .

\*\*\*\*\*

ماذا تعرف عن

# التأمين

تقديم المحاسب ، جمال الدين زكي

رئيس قطاع الشؤون المالية الأسبق بنك التعمير والإسكان

/ النقل البحري / النقل البري  
/ السفن / الطيران ثم  
الأخطار المختلفة ( وهي  
الأخطار التي لم تذكر فيما  
سبق وتتمثل في الحوادث  
الشخصية / المسئولية المدنية  
/ خيانة الأمانة / نقل  
النقدية / إصابات العمل ...  
( إلخ )

## بند تأمينات الحياة :

وهو التأمين على حياة  
الشخص لصالحه في حالة  
الحياة أو لصالح الورثة  
الشريعيين في حالة الوفاة لمدة  
محدودة وهو ما يسمى  
بالتأمين المختلط ، وهناك  
أنواع كثيرة من تأمين الحياة  
منها التأمين على حياة  
شخصين أو التأمين مدى  
الحياة دون تحديد مدة معينة  
وتختلف مدة تأمين الحياة عن  
مدة التأمينات العامة حيث  
تكون مدة التأمينات العامة  
غالباً ما تكون سنة وتجدد ...

ويشترط في عقد التأمين  
توافر مبادئ قانونية ستة  
يبطل عقد التأمين في حالة  
عدم توافرها وهي :

- ١ - منتهى حسن النية .
- ٢ - المصلحة التأمينية .
- ٣ - مبدأ التعويض .

خلال مدة محددة وفي مقابل  
ذلك يدفع الطرف الثاني مبلغاً  
يجب أن يكون أقل من المبلغ  
الذي يتمتع به الطرف الأول  
بدفعه للطرف الثاني .

ويسمى الطرف الأول في هذه  
الأحوال شركة التأمين أو  
المؤمن ، ويسمى المبلغ المدفوع  
من الطرف الأول للطرف  
الثاني قيمة التأمين ، ويسمى  
المبلغ الذي دفعه الطرف  
الثاني للطرف الأول قسط  
التأمين ، ويسمى المبلغ الذي  
يدفعه الطرف الأول للطرف  
الثاني في حالة وقوع حادث  
بالتعويض موضوع التأمين ،  
ويسمى الطرف الثاني بالمؤمن  
له أو المتعاقد ، ويسمى  
التعاقد بين الطرفين بالوفيقية .

## موضوع التأمين

أما التأمينات العامة والشخصية  
فما تشمل حق الحريق / السرقة  
مبلغت ... لجهة زكاة

## زميلي القارئ

درست مادة التأمين بكلية  
التجارة جامعة القاهرة في  
الخمسينيات على يد الأستاذ  
الفاضل الجليل أحمد جاد  
عبد الرحمن الذي كان يشرح  
المادة باستفاضة حتى أحببتها  
، وبعد تخرجي عام ١٩٥٧  
التحقمت بإحدى شركات  
التأمين الكبرى ، ولحسن  
حظي أننى عملت تحت رئاسة  
الأستاذ / محمد أمين  
الحزواي الذي منحني فرصة  
إتمام الدراسات العليا داخل  
وخارج الجمهورية .

## نبدأ أولاً بتعريف عقد التأمين :

العقد عبارة عن اتفاق بين  
طرفين - الطرف الأول وهو  
شركة التأمين - يتعهد به دفع  
مبلغ عن الفقدان إلى الطرف  
الثاني في حالة وقوع حادث

\*\*\*\*\*



التأمين أقل من الشيء موضوع التأمين فينخفض قيمة في التعويض نسبياً .

#### ٤ - مبدأ الحلول :

معنى هذا المبدأ أنه إذا تسبب شخص (١) في إحداث ضرر لشخص (٢) فيكون للشخص (٢) الحق في الحصول على تعويض مادي من الشخص (١) نظير ذلك الضرر .

وخطورة هذا المبدأ أنه إذا كان الشخص (٢) المضرور مؤمناً لدى شركة تأمين فإنه في هذه الحالة سوف يحصل على التأمين من هذه الشركة بالإضافة إلى قيامه بتعويض مبالغ من الشخص رقم (١) وبذلك يصبح التأمين مصدر ربح وهذا ليس مقبولاً .

لذلك فالحل الصحيح هو أن يحصل الشخص (٢) قيمة التعويض من الشركة المؤمن بها لصالحه حسب العقد بينهما ، وتحل الشركة محل الشخص (٢) في مطالبة الشخص (١) بما تم سداده وهو ما يسمى بالحلول .

وأخيراً يمكن القول بأن هذا المبدأ ينطبق على جميع عقود التأمين التي ينطبق عليها مبدأ التعويض .

#### ٥ - مبدأ المشاركة في التأمين أو

مصلحة في بقائه على قيد الحياة .

كما لا يجوز لشخص أن يؤمن على أي ممتلكات ليس له مصلحة في بقائها دون تعرضها لأي مخاطر ، كما أنه لا يجوز التأمين على المخدرات أو البضائع المهربة .

#### ٣ - مبدأ التعويض :

في حالة وقوع الخطر فإن التعويض الذي يلتزم به الطرف الأول يجب ألا تزيد قيمته عن قيمة الخسارة التي حدثت فعلاً وليس قيمة التأمين بالكامل لأن عقد التأمين ليس مصدر ربح بل يعتبر تعويضاً لما فقد في حالة الخسارة في حدود قيمة التأمين .

ومن الملاحظ أن هذا المبدأ يطبق على جميع العقود فيما عدا عقود التأمين على الحياة والتأمين على الحوادث الشخصية ، لأن حياة الإنسان أو أي جزء من أعضاء جسمه لا يمكن أن تقدر بالمال .

وأخيراً أستطيع القول أن مبلغ التعويض في التأمينات العامة يجب أن يكون مساوياً لقيمة الشيء موضوع التأمين قبل وقوع الخسارة وإذا كان مؤمناً دون الكفاية أي أن يكون مبلغ

#### ٤ - الحلول في الحقوق .

#### ٥ - المشاركة في التأمين أو الاشتراك في التعويض .

#### ٦ - السبب القريب .

هذه المبادئ تطبق على جميع أنواع التأمين فيما عدا مبدأ التعويض والحلول في الحقوق فإنها تنطبق على بعض العقود دون الأخرى .

#### ١ - مبدأ منتهى حسن النية :

يجب على كل من طرفي التعاقد عدم إخفاء أي معلومات جوهرية عن الطرف الآخر فالتعبد يصبح باطلاً في حالة ثبوت سوء النية .

فمثلاً في تأمين الحياة يجب عدم إخفاء أي أمراض عن الطرف الأول وفي حالة التأمينات العامة حالة إخفاء العميل أي بيانات خاصة بالتأمين المراد مثلاً رفض شركات أخرى للتأمين على موضوع التأمين أو إخفاء العميل أن لديه وثائق أخرى تؤمن على نفس الخطر .

#### ٢ - مبدأ المصالحة التأمينية :

يجب أن يكون المؤمن له في الشخص أو الشيء موضوع التأمين مصلحة تأمينية فليس من المعقول أن يؤمن شخص على حياة شخص آخر ليس له

الاشتراك في التعويض :

إذا قام الشخص بالتأمين على الشئ موضوع التأمين ويظهر ذلك جلياً في حالة الاستيراد من الخارج فالشخص يؤمن على ما تم استيراده من الخارج ويؤمن المصدر لحساب المستورد على نفس البضاعة .

في مثل هذه الحالات يكون التأمين لدى أكثر من شركة تأمين فنجد عند وقوع الخسارة أنه تسوى العقود على أساس مبدأ المشاركة في التعويض أى أنه إذا وقع الخطر المؤمن ضده في وقت يكون فيه المؤمن له لديه أكثر من وثيقة تأمين على نفس الشئ المؤمن عليه ونفس الخطر فإن نسبة المبلغ الذى ستحمله الشركة إلى مقدار الخسارة المستحقة يجب ألا يزيد على نسبة المبلغ المؤمن به لدى الشركة على مجموع المبالغ المؤمن بها على نفس الشئ لدى جميع المؤمنين بصرف النظر عما إذا كان الناتج من الخسارة يمكن تحصيله من عدمه .

**أمثلة للمشاركة في التأمين :**

نفرض أن مؤمن له لديه عقود تأمين ضد الحريق بيانها كالتالى :

جنيه

١٠٠ ٠٠٠ تأمين لدى شركة رقم

(١)

٦٠ ٠٠٠ تأمين لدى شركة

(٢)

٤٠ ٠٠٠ تأمين لدى شركة

(٣)

٢٠٠ ٠٠٠ مجموع التأمين على ممتلكاته .

فإذا حدث حريق قدرت خسارته ٢٠ ٠٠٠ جنيه فتوزع هذه الخسارة على الشركات الثلاث كما يلى :

ما تتحمله الشركة (١)

الخسارة الفعلية × المبلغ المؤمن له ÷ قيمة الشئ موضوع التأمين

$= 20000 \div 100000 \times 20000 = 4000$  جنيه

ما تتحمله الشركة (٢)

$= 20000 \div 60000 \times 20000 = 6666$  جنيه

ما تتحمله الشركة (٣)

$= 20000 \div 40000 \times 20000 = 10000$  جنيه

مجموع الخسارة = ٢٠ ٠٠٠ جنيه

**٦ - مبدأ السبب القريب :**

معنى هذا المبدأ أن الشركة تلتزم بدفع التعويض إلى المؤمن له إذا كان الخطر المؤمن ضده (الحريق مثلاً) هو السبب المباشر لحدوث

الخسارة بدون حدوث أو تدخل أى مؤثر خارجى آخر مستقل ، وليس معنى كلمة القريب فى الحدث فى الزمن ولكن يقصد بها القريب فى السبب ولكى يكون للعمل الحق فى الحصول على التعويض يجب أن تكون الخسارة نتيجة مباشرة وحتمية للخطر المؤمن ضده وأن تكون سلسلة الحوادث التى بدأها ووقوع الخطر المؤمن ضده متصلة والمعروف أن تطبيق هذا المبدأ صعب جداً من الناحية العملية ويقابله الكثير من الصعاب عند تطبيقه وكثيراً ما يحسم القضاء المنازعات الناتجة عن تطبيق هذا المبدأ .

**أمثلة لتطبيق السبب القريب :**

مثلاً فى التأمين ضد الحريق ، الوثيقة فى هذا النوع تضمن الخسائر التى تنتج بسبب الحريق فمثلاً قد تسببت المياه التى تستخدم فى إطفاء الحريق خسائر سببها القريب هو الحريق ، وعلى الشركة أن تتحمل هذه الخسائر .



## الى بيانا أكبر من .. تمويل عقارى

© ٢٥ عام فى مجال التمويل العقارى.

© وحدات سكنية وتجارية وإدارية وسياحية بتمويل يصل حتى ٧٥٪.

© أقل سعر فائدة وأقل أقساط شهرية ومضمونة من الناحية القانونية.

19995

**HB**  
بنك التمويل والإسكان  
الى بيانا كبير

[www.hdb-egy.com](http://www.hdb-egy.com)

H o u s i n g   &   D e v e l o p m e n t   B a n k



بنك الشركة المصرفية العربية الدولية  
Société Arabe Internationale de Banque

30 Years  
ANNIVERSARY



الآن مع كارت فيمتو كاش من  
بنك الشركة المصرفية  
يمكنك تحويل نقودك من وإلى  
أسرتك وأصدقائك في كافة  
أنحاء جمهورية مصر العربية في  
سرعة مذهشة تتناسب  
مع عصر الفيمتو ثانية .

**Femto Cash**  
**فيمتو كاش**



**MasterCard**  
**ماستركارد**

**الفروع :**

١٠ - ٤١٢٤٧٠ - ٤١٢٤٨٠ / ١٥  
١٢ - ٣٢٢٧١٤٠ / ٦٦  
١٣ - ٣٣٣٠٥٢ - ٣٣٣٥٠٥٣ / ٦٦  
١٤ - ٣٣٥٠٥٤ - ٣٣٥٠٥٤ / ٦٦  
١٥ - ٣٧١٧٣٨٦ - ٣٧١٧٣٨٦ / ٦٦  
١٦ - ٣٦٦٢٢٣ / ٣ / ٤٠ - ٦٩  
١٧ - ٤٠٣٢٠٤٠٣٢ - ٤٠٣٢٠٤٠٣٢ / ٥٠  
١٨ - ٣٢٢٢٣٠٧٢ - ٣٢٢٢٣٠٧٢ / ٦٦  
١٩ - ٣٢٢٢٣٣٧٠ - ٣٢٢٢٣٣٧٠ / ٤٠

١١ - العاشر من رمضان  
١٢ - المعاملات الإسلامية - بورسعيد  
١٣ - الشهداء - بورسعيد  
١٤ - النورس - بورسعيد  
١٥ - الاستثمار - بورسعيد  
١٦ - شرم الشيخ  
١٧ - المنصورة  
١٨ - السويس  
١٩ - طنطا

المركز الرئيسي : ٥٦ شارع جامعة الدول العربية - الهندسين ، ت. ٣٧٦١٦٨٢٣  
١ - الهندسين ، ت. ٣٧٤٨٨٠٣٤ - ٣٣٦٢٨٧٥  
٢ - الأزهر ، ت. ٣٥٩١٥٧٤٣ - ٣٥٩١٥٧٤٣  
٣ - الدقي ، ت. ٣٧٤٨١٣٨٥ - ٣٧٤٨١٣٨٥  
٤ - مصر الجديدة ، ت. ٢٤٥٢٨٣٦٨ - ٢٤٥٢٨٣٦٨  
٥ - الميرغني ، ت. ٢٤١٨٩٧٢١ - ٢٤١٨٩٧٢١  
٦ - خان الخليلي (الأزهر) ، ت. ٢٩٢٤٠٠٢٣ - ٢٩٢٤٠٠٢٣  
٧ - القطامية ، ت. ٣٧٨٧٨٣٦١ - ٣٧٨٧٨٣٦١  
٨ - المشالات - الاسكندرية ، ت. ٤٨٧٠٠٥٧ - ٤٨٧٠٠٥٧  
٩ - سموحة - الاسكندرية ، ت. ٤٢٥٠٨٣٢١ - ٤٢٥٠٨٣٢١  
١٠ - أكتوبر ، ت. ٣٨٣٦٦٠٠٧ - ٣٨٣٦٦٠٠٥